

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza produktivity práce ve výrobním podniku

Labour Productivity Analysis in a Manufacturing Company

Student:	Lucie Zajícová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Lucie Veličková

Ostrava 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza produktivity práce ve výrobním podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Ostravě, dne 11.5.2011

.....

podpis

OBSAH

1. ÚVOD.....	6
2. TEORETICKÁ ČÁST	8
2.1 Produktivita	8
2.1.1 Faktory ovlivňující produktivitu.....	10
2.2 Zisk	11
2.3 Analýza SWOT	13
2.4 Vývoj ekonomiky v České republice	14
2.5 Produktivita práce	17
2.5.1 Vyjádření produktivity práce	18
2.5.2 Faktory ovlivňující produktivitu práce	19
2.5.3 Metody zvyšování produktivity práce	20
2.6 Náklady na zaměstnance	22
2.7 Motivace zaměstnanců	23
2.8 Kolektivní smlouva	25
2.9 Metody použité v aplikační části.....	25
3. APLIKAČNÍ ČÁST	26
3.1 Charakteristika společnosti	26
3.2 Analýza SWOT	27
3.3 Personální záležitosti	29
3.4 Vývoj počtu zaměstnanců v AMTPO	31
3.5 Produktivita práce v AMTPO	34
3.5.1 Vývoj produktivity práce v AMTPO	35
3.6 Ekonomická krizová opatření (snižování nákladů).....	36
3.7 Vývoj procenta přesčasů v AMTPO.....	37
3.8 Závislost počtu zaměstnanců a vývoje produktivity práce	38
3.9 Motivace	38
3.10 Vývoj průměrného měsíčního výdělku v AMTPO	39
3.11 Srovnání jednotlivých výrobních provozů v AMTPO	40
3.11.1 Porovnání výrob	41
3.11.2 Porovnání produktivity práce	42
3.11.3 Porovnání spotřeby válcovacího nářadí	43
3.11.4 Porovnání spotřeby olejů a maziva	44
3.12 Shrnutí analýzy produktivity práce.....	45

4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	49
5. ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	
SEZNAM PŘÍLOH	

1. ÚVOD

Již dávno v historii, kdy slovo „produktivita“ ještě nebylo jasně definováno a popsáno, se jí lidé, ač možná nevědomky, zabývali. Jinými slovy, stále vymýšleli nové způsoby, jak si usnadnit život a jak co nejlépe a nejefektivněji využít svou práci k tomu, aby se měli lépe. Zpočátku se jednalo zejména o manuální činnosti, později i o používání prvních jednoduchých nástrojů s využíváním pomoci zvířecí síly. Nakonec, v době, kdy nastala informační osvěta a lidé měli postupně stále vyšší nároky, se jedná hlavně o znalosti a vědomosti člověka.

V dnešním světě se produktivita dotýká všech podniků, ať už výrobních či nevýrobních, protože výrobou se v širším slova smyslu rozumí přeměna vstupů v užitečné výstupy – a těmi jsou buď výrobky, které daný podnik vyprodukuje, či služby, které poskytuje.

Je to také slovo, které se v současnosti dostává do každodenního slovníku českých podniků. Manažeři a vlastníci podniků se jím čím dál tím častěji zabývají, jelikož vědí, že je to indikátor celkové výkonnosti jejich firmy. Je jedním z ukazatelů, které nezanedbatelně ovlivňují konkurenceschopnost celého podniku ¹

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat produktivitu práce ve společnosti ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s. a nastítn návrhy, které povedou k jejímu pozitivnímu vývoji. Produktivitu práce je velice důležité sledovat, protože nepřímo napomáhá v udržování konkurenceschopnosti a postavení firmy na trhu.

Naplnění cíle bude dosaženo formou sběru vhodných dat, informací a statistickými metodami při zpracovávání takto získaných dat. Neméně důležitou součástí je dotazování a diskuze.

Práce je rozdělena na 2 základní části, a to teoretickou a aplikační. Teoretická část je zaměřena zejména na obecný popis a bližší specifikaci pojmů, které budou dále použity a rozvinuty v aplikační části. Aplikační část je řešena ve společnosti

¹ MAŠÍN, I.; VYTLAČIL, M., *Nové cesty k vyšší produktivitě*, Metody průmyslového inženýrství. Institut průmyslového inženýrství Liberec, 2000, ISBN 80-902235-6-7

ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s., společnosti, která se pohybuje v ocelářském průmyslu a vyrábí a prodává ocelové trubky. V aplikační části je úvodem stručně představena společnost, ve které byla bakalářská práce realizována a podrobněji rozebrána formou analýzy SWOT. Dále jsou nastíněny informace z oblasti personalistiky, po kterých následuje vývoj počtu zaměstnanců a vývoj výrob. Poté se již práce zabývá přímo produktivitou práce, jejím hodnocením a vývojem. Dále bakalářská práce pokračuje hodnocením přesčasů, jsou také zmíněna ekonomická krizová opatření a je naznačen vývoj měsíčního výdělku. Dále se již práce zaměřuje na srovnání dvou výrobních provozů.

Ke konci bakalářské práce jsou navržena opatření, která by měla vést ke kladnému vývoji produktivity práce.

2. TEORETICKÁ ČÁST

Na úvod budou nejprve představena všechna teoretická východiska, která jsou podstatná pro snadnější pochopení problematiky produktivity práce.

2.1 Produktivita

Obecně je možno produktivitu chápat jako ukazatel, kterým se měří výkonnost výrobních faktorů, tedy zdrojů, které jsou využívány k tomu, aby se mohly vyrábět a získávat požadované výstupy.^{2 3}

Do výrobních faktorů řadíme:

- Práce – jsou to všechny fyzické a psychické vlastnosti a schopnosti člověka. Práce je nejzávažnější lidskou činností. Jde o cílevědomé, systematické a záměrné působení na přírodu, prostřednictvím kterého člověk získává nezbytné prostředky k zajištění své existence. Z tohoto důvodu můžeme práci chápat jako základní podmínku lidské existence. Lidé při práci využívají své psychické a fyzické energie a také své znalosti a vědomosti k tomu, aby prostřednictvím své činnosti dosahovali svých cílů.
- Přírodní zdroje – půda, lesy, vodní plochy, které člověk využívá k tomu, aby dosáhl uspokojení svých potřeb.
- Kapitál – prostředky, které jsou vkládány do podnikání a dále se nespotřebovávají, ale používají se k tvorbě zisku.⁴

² SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualiz. rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4

³ KLEČKA, J. *Produktivita a její měření – nové přístupy*, [online] dostupný z WWW: <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-produktivita-a-jeji-mereni-nove-pristupy.html>>

⁴ Internetová encyklopedie Wikipedia, [online] dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Produktivita>>

Obecně se produktivita vyjadřuje poměrem výstupů ke vstupům či poměrem např. měrných jednotek (tun) k časovému intervalu, jak je naznačeno ve vzorci 2.1. Její měření vždy probíhá v určitém časovém intervalu (hodiny, dny, měsíce, roky).

Výstup i vstup je vyjádřen buď v naturálních jednotkách (kg, kusy, metry apod.) nebo v případě různorodé produkce v hodnotových (peněžních) jednotkách.

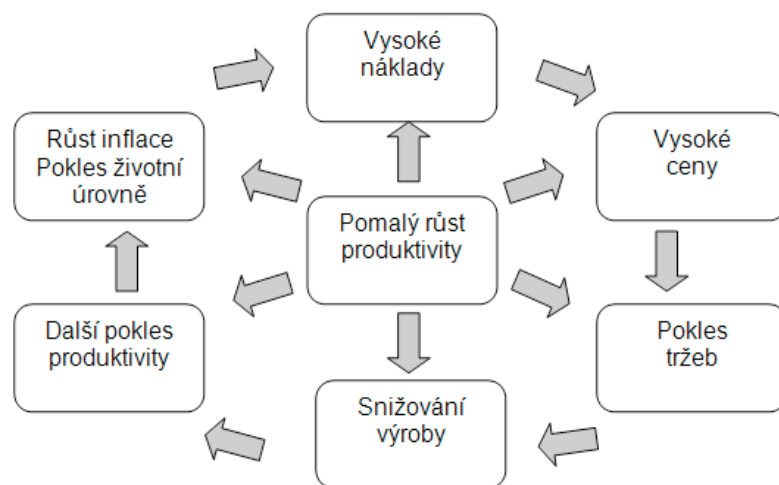
Vzorec 2.1 Obecné vyjádření produktivity

$$P = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}} \quad P = \frac{\text{něco (např. tuny)}}{\text{čas}}$$

Zdroj: MAŠÍN, I.; VYTLAČIL, M., *Nové cesty k vyšší produktivitě*, Metody průmyslového inženýrství. Institut průmyslového inženýrství Liberec, 2000, ISBN 80-902235-6-7

Produktivita je často považována jako jedno z klíčových měřítek ekonomické výkonnosti. Ukazuje, jak efektivně se ekonomické vstupy přeměňují na výstupy. V obr. 2.2 je znázorněno, co se děje při pomalém růstu produktivity ⁵.

Obr. 2.2 Následky pomalého růstu produktivity



Zdroj: MAŠÍN, I.; VYTLAČIL, M., *Nové cesty k vyšší produktivitě*, Metody průmyslového inženýrství. Institut průmyslového inženýrství Liberec, 2000, ISBN 80-902235-6-7

Nízká produktivita či její pomalý růst má podstatný vliv nejen na přežití společností podnikajících v tržním hospodářství, ale také na životní úroveň celého

⁵ MAŠÍN, I.; VYTLAČIL, M., *Nové cesty k vyšší produktivitě*, Metody průmyslového inženýrství. Institut průmyslového inženýrství Liberec, 2000, ISBN 80-902235-6-7

obyvatelstva. Není možno očekávat, že firmy budou vzkvétat a že se životní úroveň bude zvyšovat bez současného zvyšování produktivity. Pokud firmy vyrábějí s nízkou produktivitou, znamená to pro ně vysoké náklady a tím pádem i vysoké ceny, za které následně své výrobky prodávají. Zákazníci ztrácejí o jejich výrobky zájem a přestávají je kupovat, firmě tedy klesají tržby. Je nucena snižovat objem výroby a produktivita opět klesá. Je proto nutné hledat takové cesty, které povedou ke zvyšování produktivity, tedy aby bylo možno vyrobit co nejvíce za použití méně zdrojů. Aktivní řízení a zvyšování produktivity přináší podnikům mnoho aktiv, jako například nižší ceny výrobků pro zákazníky, jelikož firma pracuje na snižování svých nákladů a tím pádem dosahuje i vyššího zisku. Snaží se odstraňovat své interní problémy a optimalizovat své činnosti. Dále je schopna poskytovat svým pracovníkům vyšší mzdy, čímž zvýší jejich spokojenost a motivaci k dalším výkonům.

Ovšem aby bylo možné provádět jakékoliv zásadní změny, je nutná změna myšlení a chování manažerů, pracovníků, ale i vlastníků podniků. V každém podniku totiž existují prvky, které se změnám intenzivně brání. Často je možno slyšet postoje, jako například „vždyť to nemá cenu“, „to už jsme zkoušeli“, „co to je zase za novinky“, „my máme na práci jiné věci“, „to jsou jenom teorie“, apod. Proto je nejenom pro manažery nutná i základní znalost psychologie, protože přesvědčit pracovníky ke změnám není vůbec jednoduché a vyžaduje značné úsilí. Používání srovnávání produktivit mezi firmami je v těchto případech na místě – a funguje.⁶

Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem pro zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku.⁷

2.1.1 Faktory ovlivňující produktivitu

Při posuzování produktivity práce je nutno brát v potaz všechny činitele, které ji mohou svou měrou ovlivňovat. Ty mohou působit jak zevnitř podniku, tak i zvenčí. Jde například o následující činitele:

⁶ MAŠÍN, I.; VYTLAČIL, M., *Nové cesty k vyšší produktivitě*, Metody průmyslového inženýrství. Institut průmyslového inženýrství Liberec, 2000, ISBN 80-902235-6-7

⁷ GRUBLOVÁ, E. a kolektiv. *Podniková ekonomika*, Repronis, Ostrava 2001, ISBN 80-86122-75-1

- Charakter výrobního procesu a typ vyráběného výrobku.
- Pracovní postupy a metody, které daný podnik k výrobě používá.
- Strojní zařízení, které má podnik pro výrobu k dispozici.
- Úroveň schopností pracovníků.
- Systém hodnocení a odměňování.
- Stav infrastruktury (silnice, telefonní síť, apod.).
- Stav národního hospodářství a ekonomiky.

Dále na produktivitu může působit ještě celá řada dalších vlivů, je možno zmínit dvě hlavní skupiny – fyzikální a psychologické vlivy.

Mezi ty fyzikální patří například technologické aspekty procesů, využívání kapitálu, času, apod.

K psychologickým řadíme zejména chování zaměstnanců, jelikož jsou to právě oni, kteří mají na výslednou produktivitu celého podniku velmi významný vliv. Některé podniky si stále ještě neuvědomují, že středem jejich zájmu by měl být jejich vlastní pracovník – tedy člověk, protože čím modernější techniku a metody podniky používají, tím kvalifikovanější a schopnější pracovníky potřebují, protože jen tak budou schopni moderní technologie efektivně využívat a pracovat s nimi a přinášet tak firmě požadovaný zisk.⁸

2.2 Zisk

Zisk je důležitým ekonomickým ukazatelem. Jeho dosažení je cílem každého podnikání a každý podnik se ho proto snaží různými cestami a opatřeními dosáhnout.

Je to rozdíl mezi výnosy a náklady. Výnosy lze charakterizovat jako souhrn peněžitých hodnot, kterých podnik dosáhl v určitém časovém období.

Náklady patří k nejdůležitějším a nejsledovanějším charakteristikám hospodaření podniku, a proto je nezbytné je přesně definovat a důsledně sledovat.

⁸ MAŠÍN, I.; VYTLAČIL, M., *Nové cesty k vyšší produktivitě*, Metody průmyslového inženýrství. Institut průmyslového inženýrství Liberec, 2000, ISBN 80-902235-6-7

Jde o účelovou spotřebu prostředků a práce vyjádřenou v penězích. Náklady podniku jsou vždy spojeny s jeho výkony a sledují se v určitém časovém období.

Náklady podniku tvoří:

- Běžné provozní náklady podniku (spotřeba materiálu, spotřeba energie, osobní náklady) – vztahují se k činnostem, které se běžně opakují.
- Odpisy – vyjádření opotřebení dlouhodobého hmotného majetku v penězích.
- Ostatní provozní náklady (pojistné).
- Finanční náklady (úroky) – náklady, které jsou spjaté s finančními operacemi.
- Mimořádné náklady (dary, mimořádné odměny) – vznikají ve spojitosti s mimořádnými účetními případy.

Náklady se dělí, podle způsobu, jakým se vyvíjí, na náklady fixní a náklady variabilní.

Náklady fixní

Tato část nákladů je nezávislá na změnách objemu výroby, tedy se nemění. Jsou vyvolány nutností zabezpečit chod podniku. Fixní náklady existují i tehdy, kdy je objem výroby nulový. Patří zde například odpisy, nájemné, mzdy, platby za pojištění, ochranu majetku, apod.

Náklady variabilní

Jde o část nákladů, které je závislá na objemu produkce, tzn., že se mění v závislosti na změnách objemu výroby. Do variabilních nákladů můžeme zahrnout například náklady na spotřebu materiálu, surovin, paliv a energie, opravy a údržbu.⁹

¹⁰

U nákladů variabilních je v mnoha podnicích viditelná snaha o jejich stlačení na minimum, jelikož poté dochází s každou vyrobenou jednotkou ke značným úsporám nákladů.

⁹ VLČEK, J. *Ekonomie a ekonomika*, 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 516 s. ISBN 978-80-7357-478-9

¹⁰ SOUKUPOVÁ, J.; HOŘEJŠÍ, B.; MACÁKOVÁ, L.; SOUKUP, J. *Mikroekonomie*, 3. doplněné vydání, Management press, Praha 2005, ISBN 80-7261-061-9

Aby bylo možné objektivně vyhodnotit, jak firma funguje a naplánovat její další rozvoj, je nutné, mimo pravidelné sledování všech důležitých veličin, aby poznala především sama sebe. Účinným nástrojem může být např. analýza SWOT.

2.3 Analýza SWOT

Analýza SWOT slouží k identifikaci interních silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a ohrožení. S její pomocí lze hodnotit fungování dané firmy, rozvinout strategické plány a ulehčit rozhodovací proces, nalézt případné problémy a cesty k jejich následnému řešení. Základním předpokladem analýzy SWOT je, že pokud chce být společnost úspěšná, musí sladit své vnitřní aktivity s tím, co se děje ve vnějším prostředí.

Radí firmám, aby se zaměřily na to, v čem jsou silné, to ještě posílily a zároveň minimalizovaly své slabosti. Současně by měly být schopny si vzít pro sebe co nejvíce z vnějších dostupných příležitostí a dále je využít ke svému prospěchu. Ve vnějším prostředí v neprospěch firmy existují i faktory, které ji mohou svými vlivy ohrožovat.

Pod zkratkou SWOT se rozumí:

- Strengths (síly)
- Weaknesses (slabosti)
- Opportunities (příležitosti)
- Threats (hrozby)¹¹

Chod firmy a také produktivitu ovlivňuje mnoho faktorů, ale hlavně také prostředí, ve kterém se nachází a právě proto bude v následující kapitole popsán vývoj ekonomiky v České republice.

¹¹ PAHL, N.; RICHTER, A. *SWOT Analysis - Idea, Methodology And A Practical Approach*, 1. vydání 2007, GRIN Verlag, ISBN 978-3-640-30303-8

2.4 Vývoj ekonomiky v České republice

Rok 2005 – Ve vývoji české ekonomiky pokračovaly příznivé tendence. Jejich nejvýznamnějším projevem bylo zrychlení růstu hrubého domácího produktu. Hlavním zdrojem hospodářského růstu byl zahraniční obchod. Rostl vývoz před dovozem. Pokračovaly strukturální změny zpracovatelského průmyslu, které souvisely se vstupem dalších investorů ze zahraničí a náběhem nových výrobních kapacit zejména v automobilovém průmyslu. Současně růst technologické úrovně výroby byl spojen s nárůstem produktivity práce a zvýšením konkurenceschopnosti. Míra registrované nezaměstnanosti postupně meziročně klesala a ke konci roku dosáhla 8,9 %.

Rok 2006 - Česká ekonomika si udržela rekordní tempo růstu hrubého domácího produktu, když zvýšila svůj ekonomický výkon. Hlavním zdrojem hospodářského růstu se nově stala domácí poptávka. Průmyslová produkce stále rostla. Rozhodující vliv měl vstup zahraničních investorů a náběh nových výrobních kapacit, zejména automobilového, elektronického a počítačového průmyslu. Hlavními faktory rozvoje stavební výroby byly významné investiční akce v dopravní infrastruktuře a rozsáhlé developerské projekty zaměřené především na výstavbu administrativních a multifunkčních center. Hospodářský vývoj byl doprovázen zlepšením situace na trhu práce.

Rok 2007 – Ve výkonnosti české ekonomiky pokračoval trend silné ekonomické aktivity, který dosáhl rekordní úrovně v novodobé historii České republiky. Růst produktu byl nejvíce podporován zpracovatelským průmyslem a výdaji domácností na konečnou spotřebu. Průměrná roční míra nezaměstnanosti poklesla na 6,6 %. Ke zrychlení došlo ve mzdovém vývoji, když průměrná mzda vzrostla o 7,1 %.¹²

Rok 2008 – Globální ekonomika prošla dramatickým vývojem, který se nevyhnul ani České republice. První fáze krize postihla zejména finanční sektor a

¹² Ministerstvo průmyslu a obchodu, [online] dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category236>>

střední Evropě se výrazněji vyhnula, v plné síle se ovšem projevila na začátku podzimu. Nižší zahraniční poptávka se projevila především zpomalením hospodářského růstu. Průmyslová produkce zpomalila tempo růstu. Průměrná míra registrované nezaměstnanosti dosáhla 5,5 %. Příznivé vývojové tendence byly přerušeny v posledních měsících roku a napjatost na trhu práce postupně sílila.

Rok 2009 – Plně se projevila globální hospodářská recese. Po desetiletém období nepřetržitému růstu poklesl hrubý domácí produkt nejhlubším propadem v novodobé historii České republiky. Rychlost zotavení tuzemské ekonomiky závisí na oživení v zahraničí, zejména na hospodářské situaci u našich hlavních obchodních partnerů. Tendence meziročního poklesu ekonomického výkonu trvala po celý rok, přesto zhruba od jeho poloviny lze pozorovat určité prvky stabilizace vývoje. Vývoj české ekonomiky se od celkové hospodářské situace v Evropě výrazně nelišil. Hospodářská recese naopak velmi negativně poznamenala trh práce. Míra registrované nezaměstnanosti se na konci roku vyšplhala na 9,2 %. Uvedený vývoj byl doprovázen zhoršením také dalších charakteristik pracovního trhu, zejména výrazným poklesem volných pracovních míst. V oblasti mezd byl jejich vyplacený objem meziročně nižší, ale protože propouštěním byli nejvíce postiženi zaměstnanci s nízkou kvalifikací, a tedy nejnižší mzdou, průměrná mzda nadále rostla. Pokles tržeb a snížení zaměstnanosti se projevil mírným poklesem produktivity práce.¹³

Rok 2010 – Tempo růstu české ekonomiky bylo v roce 2010 zhruba stejné jako v roce 2008. Výslednou dynamiku ovlivnil vývoj posledních tří měsíců roku 2010, kdy HDP reálně proti třetímu čtvrtletí významně ztratilo na tempu. Jeho příčinou byl opětovný meziroční pokles výdajů domácností na konečnou spotřebu. Po meziroční stagnaci investiční aktivity přišel znovu její pokles. Všechny tyto složky tak růst ekonomiky ve 4. čtvrtletí snižovaly, zvyšoval ho naopak vývoj zásob a zahraničního obchodu.¹⁴

¹³ Ministerstvo průmyslu a obchodu, [online] dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category236>>

¹⁴ Český statistický úřad, [online] dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/ceska_ekonomika_v_roce_2010_zakladni_trendy>

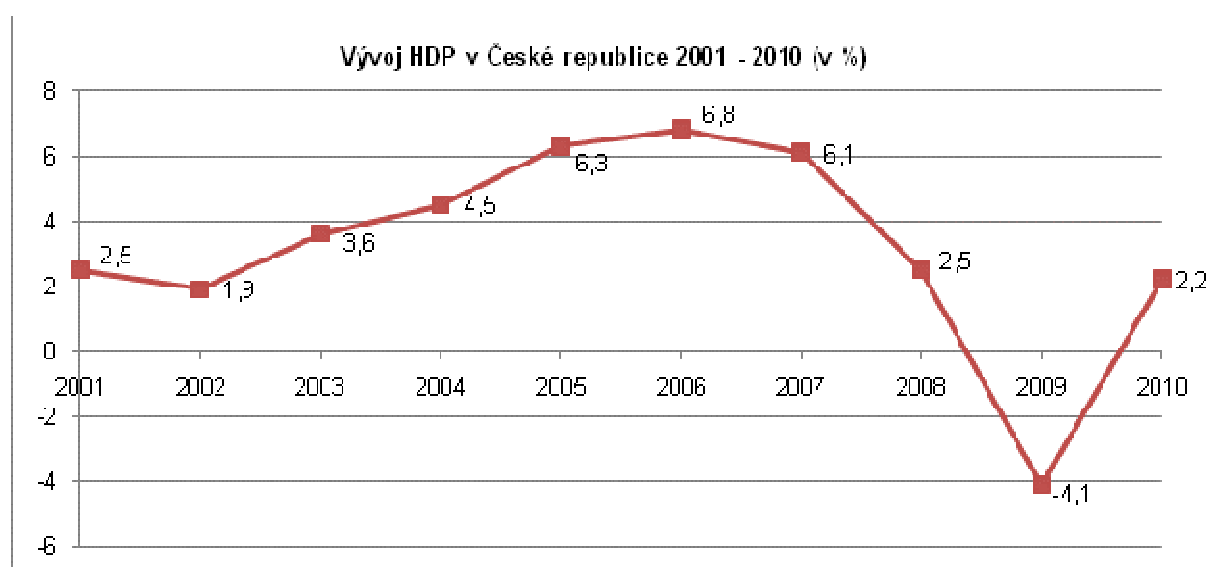
Hrubý domácí produkt (HDP)

Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky dané země.¹⁵

Vývoj HDP v České republice

Graf v obr. 2.3 znázorňuje vývoj HDP v České republice v letech 2001 – 2010.

Obr. 2.3 Vývoj HDP v České republice 2001 – 2010 (v %)



Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
HDP %	2,5	1,9	3,6	4,5	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,1	2,2
HDP mld.Kč	2 352.2	2 464.4	2 577.1	2 814.8	2 983.9	3 222.4	3 535.5	3 689.0	3 628.1	3 667.6

Zdroj: www.kurzy.cz, [online] dostupný z WWW:

<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>>

Až do roku 2006 je možno na křivce vidět jeho růst. Razantně ho zastavila globální hospodářská krize, která svět zasáhla v roce 2008. Česká republika naplno pocítila její dopady v roce 2009, což je opět zřetelně vidět na grafu. V roce 2010 je opět vidět jeho mírný nárůst.

V textu výše již bylo popsáno obecné vyjádření produktivity. Nyní bude představena konkrétně produktivita práce.

¹⁵ Český statistický úřad, [online] dostupný z WWW:

<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produkty_\(hdp\)](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produkty_(hdp))>

2.5 Produktivita práce

Produktivita práce vyjadřuje, jak efektivně je v podniku při výrobě produktů využívána pracovní síla. Jinými slovy je to vyjádření účinnosti lidské práce na výrobu daného produktu za určitou dobu. Vyprodukované množství výrobků se měří počtem odpracovaných hodin.

Obecně se produktivitou rozumí množství užitných hodnot zhotovených jedním pracovníkem za jednotku času, tedy ekonomickou účinnost lidské práce neboli určitou schopnost vytvářet užité hodnoty.

Dosahovaná produktivita práce svědčí o vyspělosti jednotlivých zemí, regionů, firem a dalších subjektů – je důležitým ekonomickým ukazatelem. Proto taky nejvyspělejší státy světa dosahují nejvyšší produktivity práce. A v tomto směru má Česká republika stále ještě co dohánět.

Důvodem pro měření produktivity práce je, mimo jiné, snaha každého podniku o zvyšování své konkurenceschopnosti. Pokud chtějí podniky přežít a udržet se na současném trhu, musí dosahovat stále lepších výsledků než jejich konkurence. Podniky se tedy snaží zvyšovat produktivitu práce proto, aby vyráběly s nižšími náklady a jejich výrobky a služby byly levnější a tedy atraktivnější pro konečného zákazníka. K tomu všemu ale potřebují, mimo jiné, motivované, výkonné a loajální zaměstnance, kteří jim k tomuto cíli dopomohou, jelikož vysoká výkonnost závisí zejména na lidech v organizaci. Je nutné, aby manažeři či majitelé měli přehled o svých lidských zdrojích a také aby měli takové dovednosti, aby byli schopni tento potenciál efektivně využívat. Dříve, ale ve spoustě případů stále ještě i dnes se firmy snažily své zaměstnance nutit k vysokým výkonům, což se ovšem ukazuje jako nereálné, neboť zaměstnanci budou nespokojení a to se později negativně projeví na jejich pracovním výkonu. Proto je třeba zvolit jinou taktiku, jak produktivitu práce efektivně zvýšit. Je nutné, aby podniky zajistily pro své zaměstnance kvalitní ¹⁶ ¹⁷

¹⁶ HAYES, R.H.; WHEELWRIGTH, S.C. *Dynamická výroba*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 290 s. ISBN 80-85605-20-1.

¹⁷ MAŠÍN, I.; VYTLAČIL, M. *Nové cesty k vyšší produktivitě*, Metody průmyslového inženýrství. Institut průmyslového inženýrství Liberec, 2000, ISBN 80-902235-6-7

podmínky pro práci, aby mohli požadovaný výkon podávat. Nejlépe je ovšem vést takovým způsobem, aby vysokých výkonů chtěli sami dosahovat. S tím úzce souvisí zvyšování či doplňování kvalifikace a další způsoby motivace pracovníků finančním či jiným způsobem.^{18 19}

Co se týká výše mezd, tak v zemích, kde je produktivita práce vysoká, pobírají zaměstnanci i vyšší mzdy. Totéž je možno říci i o jednotlivých odvětvích národního hospodářství. V odvětvích, ve kterých je produktivita práce vyšší, jsou samozřejmě i vyšší mzdy. Všeobecně se dá říci, že vysoká produktivita práce je ve všech zemích v peněžnictví, pojišťovnictví, telekomunikacích a obchodování s realitami. Naopak nízká produktivita práce je u živností, obchodu a podnikových služeb.²⁰

Je možno vidět úměru, kdy při poklesu nebo stagnaci produktivity práce klesá počet vyrobených výrobků, firma není schopna konkurovat, zvyšují se jí náklady, je nucena zvyšovat ceny, to opět ovlivňuje její postavení na trhu, podniku klesají tržby, snižuje počty zaměstnanců, platy, apod. Zaměstnanci pak nejsou motivováni a koloběh se opakuje.

2.5.1 Vyjádření produktivity práce

Jak je znázorněno ve vzorci 2.4, produktivita práce se měří buď jako poměr mezi objemem produkce a počtem pracovníků nebo jako poměr objemu výroby a počtu odpracovaných hodin.

¹⁸ MAŠÍN, I.; VYTLAČIL, M. *Nové cesty k vyšší produktivitě*, Metody průmyslového inženýrství. Institut průmyslového inženýrství Liberec, 2000, ISBN 80-902235-6-7

¹⁹ HAYES, R.H.; WHEELWRIGTH, S.C. *Dynamická výroba*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 290 s. ISBN 80-85605-20-1.

²⁰ CHVÁLOVÁ, J. *Produktivita práce u nás a v členských zemích OECD* [online], dostupné z WWW: <http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/08_2006/26.html>

Vzorce 2.4 Výpočet produktivity práce

Roční produktivita práce

$$P = \frac{\text{objem výroby}}{\text{počet pracovníků}}$$

Hodinová produktivita práce

$$P = \frac{\text{objem výroby}}{\text{počet odpracovaných hodin}}$$

Zdroj: <http://regionalka.wz.cz> [online], dostupné z WWW:

<<http://regionalka.wz.cz/reg%20info/produktivita%20prace.htm>>

Pro sledování a hodnocení produktivity práce je důležité, aby firma měla základní povědomí o činitelích, které ji mohou ovlivnit. Jen tak je může blíže identifikovat a zahájit takové opatření a postupy, které povedou k jejímu zvýšení.

2.5.2 Faktory ovlivňující produktivitu práce

Faktory, které mohou mít vliv na výslednou produktivitu práce:

- Charakter výrobního procesu a typ vyráběného výrobku – je velmi důležité si uvědomit, jaký druh výrobků firma vyrábí, jak jsou technologicky náročné, jak dlouho jejich výroba trvá, kolik zaměstnanců je potřeba.
- Pracovní postupy a metody, které daný podnik k výrobě používá.
- Strojní zařízení, které má podnik pro výrobu k dispozici – zda má nové či staré zařízení, zda investuje do nových, modernějších technologií.
- Úroveň schopností pracovníků – jak už bylo několikrát zmíněno, zaměstnanci jsou jednou z nejdůležitějších věcí, které mají na produktivitu práce vliv. Pokud firma zaměstnává schopné pracovníky na svém místě, přispívají i ke

zvyšování produktivity práce. Pokud je tomu naopak, zaměstnanci například své práci nerozumí, vyrábí zmetky, mají prostoje, pak dochází ke snižování produktivity práce.

- **Systém hodnocení a odměňování** – jeden z podstatných vlivů na výkon každého zaměstnance. Podhodnocený zaměstnanec rovná se nespokojený zaměstnanec, to znamená zaměstnanec nepodávající odpovídající výkon a tím pádem zaměstnanec snižující produktivitu práce. Firmy by měly využívat svých znalostí k tomu, aby identifikovaly, jak nejlépe nastavit systém hodnocení a odměňování, aby své zaměstnance motivovaly k lepším výkonům.

Nyní byly zmíněny některé faktory, které se mohou na výsledné produktivitě práce podílet. Tímto by ale zájem firem neměl skončit. Měly by se zajímat také o to, jakými metodami mohou dosáhnout zvýšení produktivity práce.

2.5.3 Metody zvyšování produktivity práce

Jak je již zmíněno výše, proto, aby firma byla konkurenceschopná, musí vyrábět a pracovat produktivně. Naprostá většina firem hledá vhodné způsoby, jak optimálně využívat pracovní sílu a jak výkonnost svých pracovníků ještě zvýšit. Používá k tomu například měření výkonu, systém hodnocení, benefity, vzdělávání, ale i tresty a v nejhorším případě i propouštění.

Metody pro zvyšování produktivity je možno rozdělit na:

- *Technické* (tzv. tvrdé) – např. nové výrobní linky, výkonnější motory, větší výrobní rychlosti, apod.
- *Netechnické* (tzv. měkké) – např. motivace, různé metody založené na základě zlepšování procesů, pořádek na pracovišti, pracovní vztahy, apod. Jde zejména o tyto metody:
 - Motivace, povzbuzování zaměstnanců, pobízení k vyšším výkonům.

- Různé formy bonusů, prémie, zaměstnanecké benefity (dovolená navíc, školení, mobilní telefon, automobil, notebook, stravenky, aj.).
- Kaizen – spočívá v neustálém zlepšování vedeném v postupných malých krocích, za které jsou zodpovědní všichni pracovníci podniku. Důraz je kladen na kontrolu kvality a zlepšovatelství.
- SMED – Metoda byla vyvinuta v Toyotě při lisování karosérií. Činnosti jsou rozděleny na tzv. vnější (dají se provádět již před skončením práce na předchozím úkolu, např. přísun náradí a přípravků), a tzv. vnitřní (dají se provádět až po ukončení předcházející činnosti, např. demontáž předcházejícího přípravku). Hlavním smyslem této metody je snížení času potřebného pro nastavení a seřízení strojů z řádu hodin do řádu minut.
- 5 S – Jde o metodu, která si klade za cíl zlepšit ve společnosti pracovní prostředí. Je založena na principu zavedení a udržení pořádku na pracovišti a tím předcházení chyb, hledání věcí, záměnám, úrazům, zbytečné spotřebě času. Program 5S označuje 5 základních principů péče o pracoviště a týmové teritorium (organizace, uspořádání, čištění, uklizenost, chování).
- Kanban – Metoda je založena na snaze o minimální rozpracovanost a plynulý tok.²¹
- Pracovní vztahy na pracovišti, „týmový duch“ – dobré pracovní vztahy přispívají velkým dílem k tomu, že zaměstnanci jsou spokojeni – naopak pokud pracovišti dochází ke konfliktům, dochází i ke snižování výkonu a produktivity práce. Rovněž kolegiálnost a týmová spolupráce je důležitá.^{22 23}

²¹ MACUROVÁ, P. *Logistika II*, Ostrava 2010, ISBN 978-80-248-2239-6

²² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, GRADA Publishing, 2004, 172 s. ISBN: 80-247-0405-6

²³ www.ikvalita.cz, [online] dostupný z WWW: <<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=128>>

Kromě “běžných”, výše uvedených metod existuje v současnosti mnoho různých firem, které se zabývají poradenstvím speciálně v této oblasti a které firmám sestaví plán přímo „na míru“ jejich potřebám.

Další z řad faktorů, které ovlivňují chod a konkurenceschopnost podniku jsou náklady, které každý podnik vynakládá na své zaměstnance.

2.6 Náklady na zaměstnance

Personální náklady jsou definovány jako celková odměna (ať už vyplácená v penězích či naturáliích), kterou zaměstnavatel vyplácí svým zaměstnancům jako odměnu za vykonanou práci za určité časové období. Do těchto nákladů je ovšem nutno zahrnout také například náklady spojené s přijetím nového zaměstnance, náklady vznikající při jeho zaškolení, dále náklady na jeho vybavení pracovními pomůckami, a podobně. Dále je nutno započítat také odvody, které firma odvádí státu.

I z tohoto důvodu je žádoucí, aby se firmy snažily své zaměstnance, zvláště ty kvalifikované a zaučené, udržet.

Každá společnost, pokud chce být na trhu konkurenceschopná, musí řešit to, jak velké náklady ze svého rozpočtu vynakládá na své zaměstnance. Personální náklady jsou v Evropě značně vyšší, než je tomu v ostatních částech světa. Proto se mnoho výrobců rozhodlo přemístit své výrobní závody na taková místa ve světě, kde jsou výrobní náklady, a tedy i náklady na zaměstnance nižší, což jim pomáhá udržet si své postavení na rychle se měnících a vyvíjejících se trzích.²⁴

K tomu, aby bylo možno náklady firmy udržovat na rozumné úrovni a aby firma dosahovala vyšších produktivit - aby zaměstnanci pracovali efektivně, produktivně a rádi, je důležité nejenom jejich adekvátní finanční ohodnocení, ale také to, aby byli náležitě motivováni. Mnozí lidé jsou stále ještě přesvědčeni, že skutečným a

²⁴ EUROSTAT, European Commission, European Business – Fact and Figures, 2009 edition, ISBN 978-92-79-12407-5 [online]. Dostupný z WWW:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-BW-09-001/EN/KS-BW-09-001-EN.PDF>
ISSN 1830-8147

opravdovým základem motivace lidí jsou jen a pouze peníze. Myslí si, že pokud jsou mzdy dobře nastaveny, pak pracovníci „makají“ na nejvyšší obrátky a budou se snažit ještě více, pokud jsou nalákáni na zvýšení platu. Úspěch ovšem není pouze ve finančním ohodnocení, i když to je jeden z nejdůležitějších faktorů, ale je rovněž nutné, aby lidé byli náležitě motivováni.

2.7 Motivace zaměstnanců

Motivace patří mezi ty pojmy, které se těší velké oblibě a je důležitým faktorem úspěšnosti. Nemůže fungovat bez existence mezilidských vztahů, v nichž dominuje důvěryhodnost a férovost. Je přirozené, že chování vedoucích má nepochybně na motivaci jim podřízených spolupracovníků velký vliv. Jde o to, aby šéfové pečovali o rozvoj svých spolupracovníků a vytvářeli v podniku ideální podmínky.²⁵

Výkon lidí je kombinací jejich schopností a motivace. Pokud chce firma zlepšit práci organizace, musí se soustředit na úroveň motivace pracovníků. Ta se mění jak v průběhu času, tak i vlivem různých okolností. Firmy by se měly snažit o to, aby jejich zaměstnanci našli v tom, co dělají určitý smysl a naplnění - chtějí mít pocit, že oni osobně přispívají k něčemu, co má skutečně smysl a jsou toho důležitou součástí. Pokud se to firmě povede, docílí toho, že produktivita práce poroste.²⁶

Vnější motivace

Působí pouze krátkodobě a je nutno ji zaměstnancům stále podsouvat. Proto je pro firmy výhodnější mít takové zaměstnance, kteří disponují tzv. vnitřní motivací.

Vnitřní motivace

Bývá člověku buďto vrozena nebo může být později probuzena nějakým vnějším podnětem. Zaměstnanci, kteří ji v sobě mají, nečekají pouze na vnější

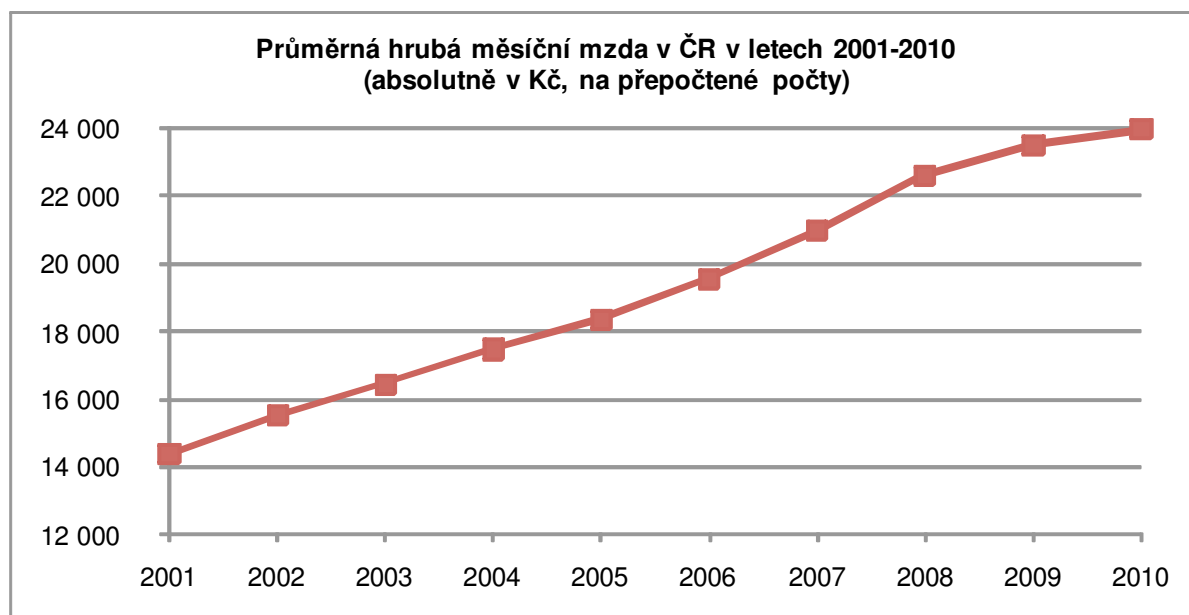
²⁵ NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, 1. vydání 2005, Grada publishing, ISBN 80-247-1223-7

²⁶ ČERVENÝ, K. *Zvyšování produktivity a přidané hodnoty*, [online] dostupný z WWW: <http://karelcerveny.blog.idnes.cz/c/128596/Zvysovani-produktivity-a-pridane-hodnoty.html>

podněty, které přijdou, ale změny iniciují sami – chtějí něco změnit, něčeho dosáhnout, něco se naučit.^{27 28}

Jak již bylo zmíněno, jedním z nejdůležitějších motivátorů je mzda, kterou zaměstnanec za svou práci pravidelně dostává. Na obr. 2.5 je možno vidět vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice v letech 2001-2010.

Obr. 2.5 Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR v letech 2001-2010



Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Mzda	14 378	15 524	16 430	17 466	18 344	19 546	20 957	22 593	23 488	23 951

Zdroj: Český statistický úřad, [online] dostupný z WWW:

http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc

V roce 2010 dosáhla hodnoty 23 951 Kč. Je možno říci, že její růst se mírně zpomalil, což je možno přičítat vlivům a dopadům hospodářské krize a zpomalení růstu ekonomiky.

²⁷ CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, GRADA Publishing, 1. vydání, 340 s. ISBN: 80-247-1300-4

²⁸ TOMAN, I. *Motivace zvenčí je jako smrad*, TAXUS International s.r.o., Praha 2010, 1. vydání, ISBN 858-6-11-22030-6

Z důvodu, aby zaměstnanci byli spokojeni a měli určité záruky, které vyplývají ze vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec, je důležité se zmínit o pojmu kolektivní smlouva.

2.8 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouvy upravují individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a práva a povinnosti smluvních stran. Účastníky jsou zaměstnavatel nebo více zaměstnavatelů a jedna nebo více odborových organizací. Nároky v ní obsažené „vylepšují“ podmínky dané obecně závaznými předpisy (Zákoník práce) – například prodloužená dovolená, zkrácená pracovní doba, atd.²⁹

30

Odborové organizace

Odborová organizace je jedním ze subjektů kolektivního pracovního práva. Jejím posláním je ochrana nejen kolektivních, ale i individuálních zájmů zaměstnanců, a to zájmů sociálních a hospodářských.³¹

2.9 Metody použité v aplikační části

V aplikační části bakalářské práce byla použita zejména metoda rozhovorů a diskuzí a dále analýz a výpočtů.

Metoda rozhovorů a diskuzí spočívá zejména v nalezení osoby popř. více osob, mimo jiné, znalých tématu, a hlavně ochotných rozhovor a diskuzi vést tak, aby bylo dosaženo požadovaného cíle.

²⁹ www.business.center.cz, Slovník pojmů, [online] dostupné z WWW:

<<http://business.center.cz/business/pojmy/p585-kolektivni-smlouva.aspx>>

³⁰ ZÁKONÍK PRÁCE, ÚZ, Sagit

³¹ www.epravo.cz, [online], dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/jak-zalozit-odborovou-organizaci-15982.html>>

3. APLIKAČNÍ ČÁST

Bakalářská práce je realizována ve společnosti ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s. a v tuto chvíli bude činnost společnosti podrobněji přiblížena.

3.1 Charakteristika společnosti

ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s. je dceřinou společností ArcelorMittal Ostrava a.s. a je součástí světové ocelářské jedničky skupiny ArcelorMittal, jež zaměstnává více než 300 000 zaměstnanců ve více než 60 zemích světa.

Společnost vznikla 1. května 2007 pod názvem MSO PIPES&TUBES a.s. O vyčlenění tehdejšího závodu Rourovny rozhodli akcionáři společnosti Mittal Steel Ostrava a.s. (nyní ArcelorMittal Ostrava a.s.) na valné hromadě 2. března 2007. Dne 1.12.2007 byla společnost zapsána do obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Ostravě pod novým názvem ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s. (dále jen AMTPO). Sídlo společnosti je v Ostravě – Kunčicích. V přílohách č. 1 a 2 je možno se seznámit s fotografiemi z historie Nové Huti.

Předmětem podnikání společnosti je především výroba a hutní zpracování železa a oceli. AMTPO je největším výrobcem trubek v České republice. Nosným výrobním programem společnosti jsou bezešvé trubky válcované na dvou tratích Stiefel. Na dalším provozu "Svařovna trub" jsou vyráběny spirálně svařované trubky. V příloze č. 3 je zobrazena ukázka vstupního materiálu.

Společnost v roce 1992 úspěšně certifikovala systém jakosti podle normy ISO 9001 jako první v České republice, systém řízení ekologie podle normy ISO 14001 byl poprvé certifikován v roce 1999.

AMTPO velmi dbá na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, která má v pomyslném žebříčku společnosti prioritu č. 1. Heslem skupiny ArcelorMittal je vyrábět „safe sustainable steel“, tedy vyrábět ocel kvalitně a bezpečně. AMTPO je rovněž držitelem osvědčení Bezpečný podnik, které potvrzuje shodu s předpisy ILO-OSH 2001 a OHSAS 18001.³²

Svou zákaznickou základnu má AMTPO zejména v Evropě, kde se nacházejí hlavní trhy, ale své výrobky dopravuje prostřednictvím lodí také do Ameriky a na Střední východ.

Proto, aby byla společnost AMTPO schopna efektivního fungování, samozřejmě mimo jiné, musí znát své možnosti, tj. své silné a slabé stránky a také by měla mít přehled o tom, kde na trhu může hledat příležitosti a co ji naopak může ohrozit. Pro tento účel byla provedena analýza SWOT.

3.2 Analýza SWOT

Společnost AMTPO vyrábí a prodává bezešvé a spirálově svařované trubky. Na obr. 3.1 je podrobněji znázorněna analýza SWOT.

³² VÝROČNÍ ZPRÁVA, ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s. za rok 2010

Obr. 3.1 Analýza SWOT v AMTPO

	Síly (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)
INTERNÍ	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitní základna kmenových zaměstnanců Schopné vedení Kvalita vstupního materiálu Flexibilita v získávání vstupního materiálu pro zakázky Propracovaný technologický proces Známost značky po celém světě Kvalitní výrobky Zákaznická základna Široký výrobní sortiment Dlouhodobá tradice (60 let) 	<ul style="list-style-type: none"> Problematické zavádění změn Nízká produktivita práce Nízké procento připravenosti personálních náhrad Vysoká nákladovost celého výrobního procesu Dopady na životní prostředí Zastaralost některých výrobních zařízení, hal a budov Pozice – velká vzdálenost od moře Nedostatečná kapacita pro nakládku kamionů na jednotlivých provozech
	Příležitosti (Opportunities)	Ohrožení (Threats)
EXTERNÍ	<ul style="list-style-type: none"> Poptávka po trubkovitých produktech po celém světě Rozvoj hospodářství a infrastruktury v regionu Zlepšení povědomí o značce Technická účast při řízení státních grantů pro zkvalitnění dodávek do plynárenství (účast v tendrech) 	<ul style="list-style-type: none"> Silná konkurence na tuzemském i exportním trhu Nedostatek absolventů v oboru Nezájem absolventů o hutnické a strojní obory Tlak státu na snížení ekologické zátěže Emisní povolenky

Zdroj: vlastní zpracování

Z provedené analýzy je možno společnosti doporučit, aby využila svých silných stránek, tj. např. kvalitních výrobků, širokého výrobního sortimentu, známosti značky na trhu a tradice a snažila se o upevnění, popř. posílení svého postavení na trhu. Svým slabým stránkám by měla věnovat pozornost, tzn., že by měla hledat způsoby pro zvýšení produktivity práce, investovat do obnovy svých výrobních zařízení, popř. vytvořit plány pro adekvátní náhrady zaměstnanců. Příležitosti, které se jí nabízejí, by měla aktivně využívat, tj. zákazníci vnímají značku ArcelorMittal pozitivně jako kvalitního dodavatele a trh poptává trubkovité výrobky. Na hrozby by se měla co nejlépe připravit, např. poskytovat lepší zákaznický servis než

konkurence, spolupracovat se středními školami a „vychovávat“ si své budoucí zaměstnance, apod.

Společnost AMTPO si uvědomuje, jak jsou její zaměstnanci důležití, a proto s nimi udržuje také dobré vztahy. Jen tak může najít rovnováhu, která přinese takovou úroveň vzájemné spolupráce, která bude přínosná oběma stranám. Pro tyto účely slouží, samozřejmě mimo jiné, kolektivní smlouva.

3.3 Personální záležitosti

Společnost má již od svého vyčlenění z mateřské společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. podepsanou kolektivní smlouvu, která zaměstnancům umožňuje nejen pobírat za svou práci slušný průměrný plat, ale také i něco navíc. Jedná se např. o možnost využít prodloužené dovolené, kratší pracovní dobu, relaxaci na ozdravném rekondičním pobytu, ochranné nápoje, příspěvek na penzijní připojištění, apod.

V roce 2010 činily průměrné měsíční náklady těchto nadstandardních položek na jednoho zaměstnance 1300 Kč za měsíc, což odpovídá 4,3% z průměrné měsíční mzdy.

Pracovní doba

Ve společnosti AMTPO je uplatňován nepřetržitý provoz, který je dán skutečností, že se pracuje s teplým materiálem a pecemi a případné přerušení by pro firmu znamenalo další zvyšování nákladů. Tento způsob je charakteristický zejména pro hutní podniky.

Dle kolektivní smlouvy činí délka pracovní doby zaměstnanců 37,5 hodin týdně a pracuje se na 3-směnný provoz, který vykonávají 4 pracovní čety. Pracuje se na kolotoč, tedy 2 směny ranní, 2 odpolední, 2 noční a 2 dny volno.

Počátek pracovní doby je stanoven následovně:

- pro první směnu v 5,45 hodin
- pro druhou směnu v 13,45 hodin

- pro třetí směnu ve 21,45 hodin

Snahou AMTPO je, v rámci možností a v závislosti na aktuálním objemu výrob, vyhýbat se práci o sobotách a nedělích, které jsou spojeny se zvýšenými náklady vzhledem k příplatkům za ně. Tím, mimo tuto skutečnost, vychází také vstříc svým zaměstnancům, kterým umožňuje strávit víkendy doma se svými rodinami a přáteli. Dle kolektivní smlouvy je AMTPO povinna vyplácet za práci o sobotách a nedělích příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, nejméně však 35 Kč za každou odpracovanou hodinu bez rozdílu kategorie, či tarifního zařazení zaměstnance.

Výpovědní doba

Výpovědní doba v případech skončení pracovního poměru podle § 52 písm. a) až c) ZP činí dva měsíce a začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce, s výjimkou § 53 odst. 2.

Při skončení pracovního poměru zaměstnance z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) ZP náleží zaměstnanci odstupné podle § 67 odst. 1 ZP ve výši 3 násobku jeho průměrného výdělku.

Další odstupné (viz. věta druhá § 67 odst. 1 a 2 ZP) přísluší zaměstnanci uvedenému v bodě C 16.1. podle celkové doby zaměstnání u zaměstnavatele (viz. článek H 5. této KS) takto:

- při době zaměstnání 25 a více let – 6 násobek jeho průměrného výdělku
- při době zaměstnání 15 až 24 let – 5 násobek jeho průměrného výdělku
- při době zaměstnání do 15 let – 4 násobek jeho průměrného výdělku

Práce přesčas

Práce přesčas může být zaměstnavatelem nařízena jen ve výjimečných případech, jde-li o vážné provozní důvody v délce 150 hodin v kalendářním roce. Celkový rozsah práce přesčas nesmí u jednotlivého zaměstnance činit více než 8 hodin týdně v období 52 týdnů. O plánované nařízené práci přesčas musí být

zaměstnanec vyrozuměn nejpozději den předem, nedohodne-li se zaměstnavatelem jinak.³³

Aby bylo možno sledovat produktivity, nákladovost a další faktory, je nutno se také zaměřit na vývoj počtu zaměstnanců.

3.4 Vývoj počtu zaměstnanců v AMTPO

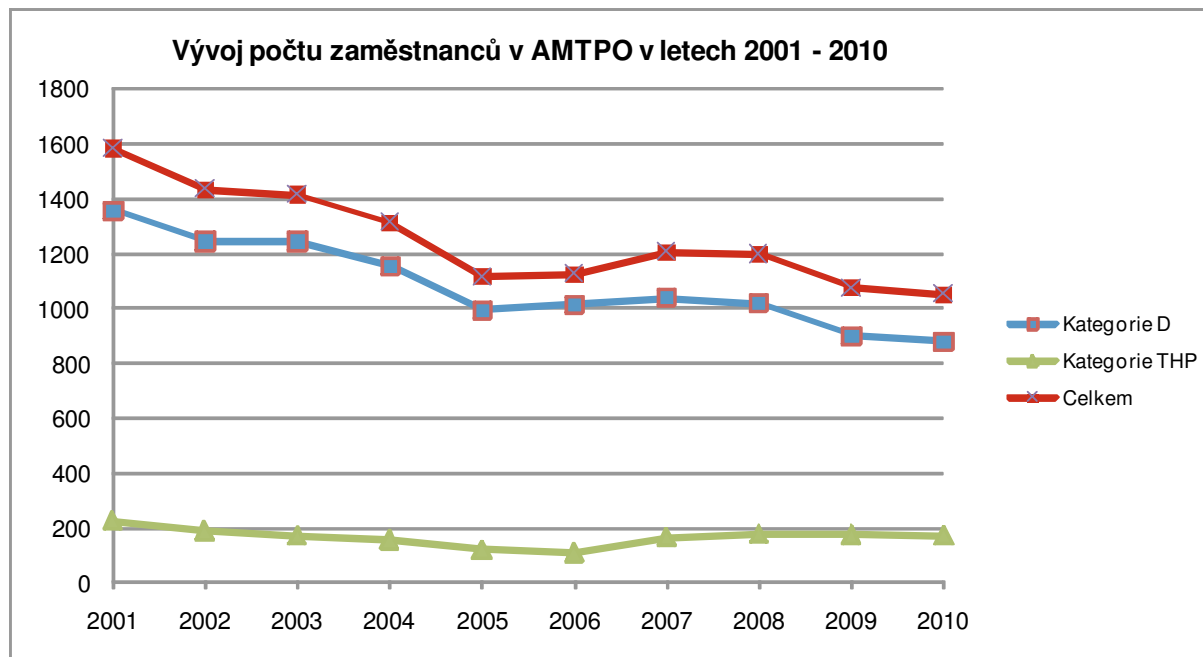
Společnost AMTPO v současnosti zaměstnává zhruba 1060 kmenových zaměstnanců. V příloze č. 4 je uvedeno organizační schéma společnosti.

Nedávné období hospodářské krize úspěšně, s pomocí mnoha opatření, ustála a dnes opět zaznamenává zvýšenou poptávku po svých produktech, tím pádem nárůst zakázek a tedy i výrob. To vše samozřejmě souvisí i se zvýšeným nárokem na počet zaměstnanců. Vzhledem k negativním událostem v krizovém období je ve společnosti patrná snaha o to, aby se již počet kmenových zaměstnanců zásadně nezvyšoval. Tohoto cíle se snaží dosahovat zaměstnáváním pracovníků z externích zdrojů – na dohodu o pracovní činnosti (brigádníci), dohodou o provedení práce nebo agenturními zaměstnanci. Takto zaměstnávání zaměstnanci nejsou podle stávající právní úpravy „chráněni“ kolektivní smlouvou, nemají trvalý pracovní poměr a při ukončení pracovního poměru jim nepřísluší ani výpovědní doba ani odstupné. Tímto opatřením může společnost pružně reagovat na změny na trhu.

Na obr. 3.2 je zobrazen trend ve vývoji počtu zaměstnanců v AMTPO v letech 2001–2010 v rozdělení na kategorii D (dělníci), dále pak na kategorii THP (technickohospodářští pracovníci) a zaměstnanci celkem.

³³ KOLEKTIVNÍ SMLOUVA, ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s., pro období od 1.4.2010 do 31.3.2013

Obr. 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců v AMTPO v letech 2001-2010



Kategorie/Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Kategorie D	1356	1243	1243	1155	994	1014	1038	1018	899	879
Kategorie THP	226	190	171	157	121	111	167	178	175	172
Celkem	1582	1433	1414	1312	1115	1125	1205	1196	1074	1051

Zdroj: vlastní zpracování

Od roku 2001 je možno sledovat trend snižování počtu zaměstnanců, který lze jednak přičítat celkové restrukturalizaci ocelářského průmyslu, ke kterému došlo po přechodu na tržní ekonomiku, jednak převzetí společnosti Nová huť Ostrava zahraničním akcionářem v roce 2003.

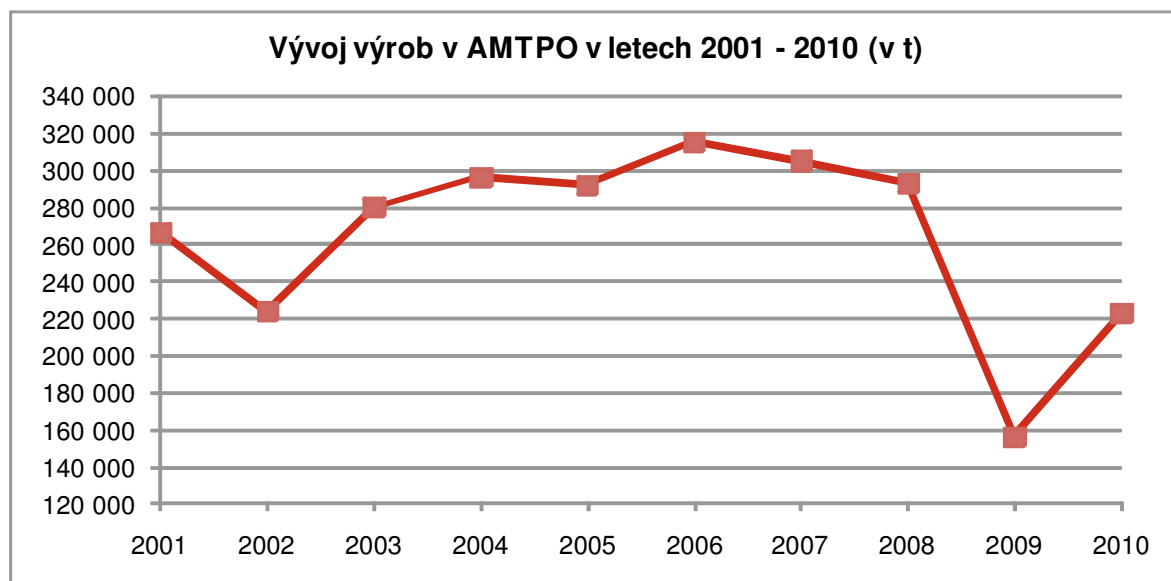
Výkyv, kdy se počet zaměstnanců výrazně zvýšil, je viditelný v roce 2007, tedy v období, kdy ekonomika zaznamenávala růst, a byla na svém vrcholu. S tím souvisí i skutečnost, že společnost AMTPO získávala řadu zakázek, dosahovala vysokých výrob a tedy i potřebovala pro zajišťování výroby více zaměstnanců. Zvýšený nárůst v počtu zaměstnanců kategorie THP je dán organizačními změnami, tj. převodem pracovníků obchodu a logistiky z ArcelorMittal Ostrava.

Ovšem zlomem se stal „krizový“ rok 2008 a zejména poté rok 2009. Firma neměla dostatek zakázek, byla nucena snížit své výroby téměř na polovinu. Trend ve snižování zaměstnanců, zvláště v kategorii D je možno sledovat i v dalších letech, zejména v náročném roce 2009.

Na tyto skutečnosti musela společnost reagovat adekvátními opatřeními, která spočívala zejména v silném tlaku na snižování jak fixních, tak i variabilních nákladů. S ohledem na již zmíněné snížené výroby bylo AMTPO nuceno postupně propustit asi 130 zaměstnanců ze svého kmenového stavu. K tomuto snížení došlo pomocí tzv. programu VRS (program dobrovolných odchodů), který spočíval v tom, že společnost, po dohodě s odborovou organizací OS KOVO, vypsala oficiální nabídku, kdy zaměstnanci mohli, se souhlasem vedení společnosti, sami podat návrh na ukončení pracovního poměru s tím, že jim společnost vyplatila zvýšené odstupné. Jeho výše byla pevně dána v závislosti na počtu odpracovaných let. Tato nabídka byla atraktivní zejména pro starší zaměstnance.

Z důvodu, že s vývojem počtu zaměstnanců je úzce spjata i zakázkové naplnění a tedy následný objem výrob, je na obr. 3.3 zobrazen vývoj výrob v AMTPO v letech 2001–2010 v tunách.

Obr. 3.3 Vývoj výrob v AMTPO v letech 2001-2010



Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tuny	266 462	223 675	280 060	296 372	291 825	315 305	305 061	293 082	156 172	222 830

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2006 dosahovala ve výroбах svého maxima. Naopak rapidní propad výrob je jasně vidět v roce 2009, tedy v roce, kdy Českou republiku naplno zasáhla

světová hospodářská krize a kdy byla společnost nucena čelit nedostatku zakázek. V podstatě je možno říci, že výroby korespondovaly s vývojem počtu zaměstnanců.

Po zmapování vývoje počtu zaměstnanců a vývoje výrob ve společnosti je možno pokračovat dále v produktivitě práce ve společnosti.

3.5 Produktivita práce v AMTPO

AMTPO je součástí mezinárodní společnosti, její vedení sídlí v Lucembursku. Plně využívá dlouhodobých zkušeností nejenom s nákupem surovin ale také s výrobou a prodejem. Díky skutečnosti, že má své výrobní jednotky na všech trzích světa, dosahuje obdobných nákupních a prodejních cen jako její konkurenti. Pokud jsou tedy nákupní a prodejní ceny srovnatelné s konkurencí a pokud jsou používány srovnatelné výrobní technologie, jedinou možností jak ušetřit – a tedy jít cestou k zisku, je optimalizovat činnosti přímo uvnitř firmy.

Čím složitější je proces výroby, tedy čím déle trvá výroba daného produktu, tím později se výrobce dozví výši zisku či ztráty daného výrobku. Proto se pro kontrolu efektivity výroby, která by měla podporovat ziskovou výrobu, používají nejrůznější pomocné ukazatele – ať už čistě technické, technicko-ekonomické nebo ekonomické.

Ve společnosti AMTPO k nim patří:

- předváhy (kolik kg materiálu je potřeba na výrobu 1 kg výrobku),
- výtěžky (ukazatelé kvality)
- spotřeby plynů, spotřeby nářadí, spotřeby oleje, spotřeby času, apod.

Všechny tyto ukazatele společnost důkladně eviduje a sleduje, aby byla schopna operativně reagovat na případný nepříznivý vývoj adekvátními a rychlými opatřeními.

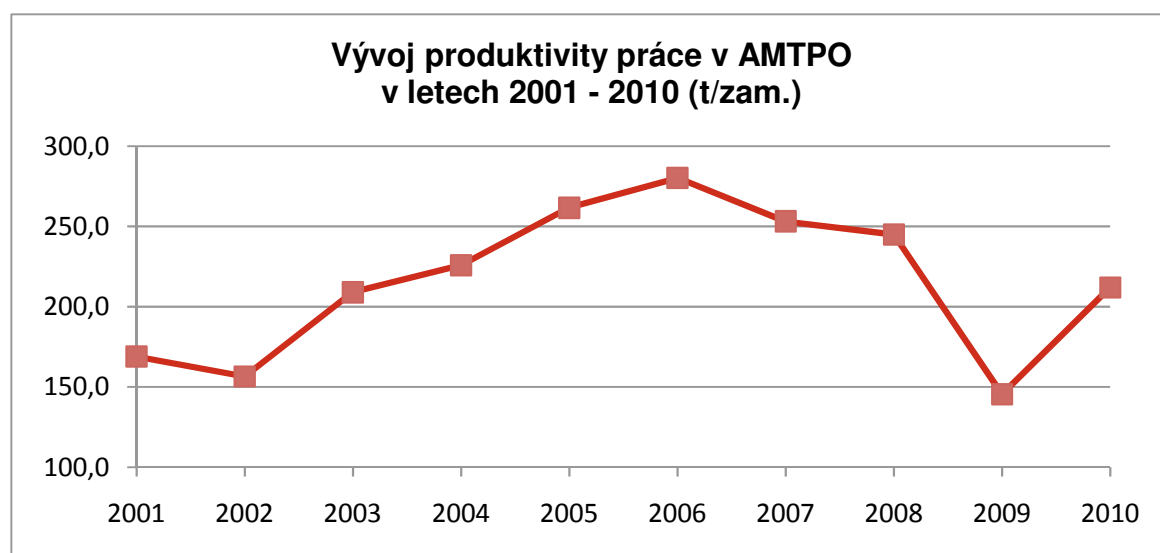
Produktivita práce se v AMTPO počítá a hodnotí následujícími způsoby:

- tuna/zaměstnanec – tzn., kolik tun produktu přinese jednotlivý zaměstnanec
- Kč/zaměstnanec – tzn., kolik korun přinese jednotlivý zaměstnanec

3.5.1 Vývoj produktivity práce v AMTPO

Aby bylo možno produktivitu práce hodnotit a dále řešit její budoucí vývoj, je důležité se seznámit s jejím vývojem v minulých obdobích. Na obr. 3.4 je znázorněn vývoj produktivity práce v AMTPO v letech 2001-2010 v tunách na zaměstnance.

Obr. 3.4 Vývoj produktivity práce v AMTPO v letech 2001-2010 (t/zam.)



Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
t/zam.	168,9	156,6	209,1	225,9	261,7	280,3	253,2	245,1	145,4	212,0

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2008, tedy v období hospodářské krize, v souvislosti s dramatickým poklesem zakázek se produktivita práce začala rychle snižovat. Bylo tedy nezbytně nutné, aby společnost rychle a aktivně na tuto situaci reagovala. Začala tedy dělat tvrdá opatření, aby dosáhla maximálního snížení nákladů, aby krizi úspěšně překonala. Reagovala uvolněním všech možných „zbytných“ lidských zdrojů, čímž si zajistila úsporu na straně fixních nákladů, a to tak, že snížila počty svých zaměstnanců v rámci tzv. programu VRS o zhruba 130, dále ukončila pracovní poměr se všemi brigádníky, vypověděla smlouvy o dílo (kapacitní výpomoci),

zejména v oblasti údržby. Těmito opatřeními dosáhla snížení počtu zaměstnanců o dalších zhruba 100.

Všemi výše uvedenými opatřeními AMTPO ušetřila značnou část personálních nákladů, ovšem stále bylo nutno hledat další možnosti jejich snížení. Dále již společnost neměla zájem propouštět více zaměstnanců, protože pro ni bylo důležité udržet si své schopné a kvalifikované zaměstnance (zdravé jádro). Z toho důvodu společnost přistoupila na to, že během tohoto náročného ekonomického období spojeného s přerušáním výrob, vyplácela svým zaměstnancům 70 % jejich běžné mzdy, a to i přesto, že tito zaměstnanci nevykonávali běžnou pracovní činnost a pobývali doma. Tímto počinem dosáhla dalšího snížení fixních nákladů bez toho, aby přišla o již zaučené zaměstnance, jejichž ztráta by ji při zotavení zakázkové náplně následně mohla stát další náklady.

Nicméně i přes všechna výše uvedená opatření a veškerou snahu společnosti k poklesu produktivity práce došlo, a to zejména v roce 2009. K příčinám tohoto prudkého poklesu je třeba přičíst i skutečnost, že do vypočtených produktivit práce jsou započítáni i zaměstnanci, kteří pobývali doma (jak zmíněno výše) a tím pádem se v daném čase na výrobě nepodíleli.

3.6 Ekonomická krizová opatření (snižování nákladů)

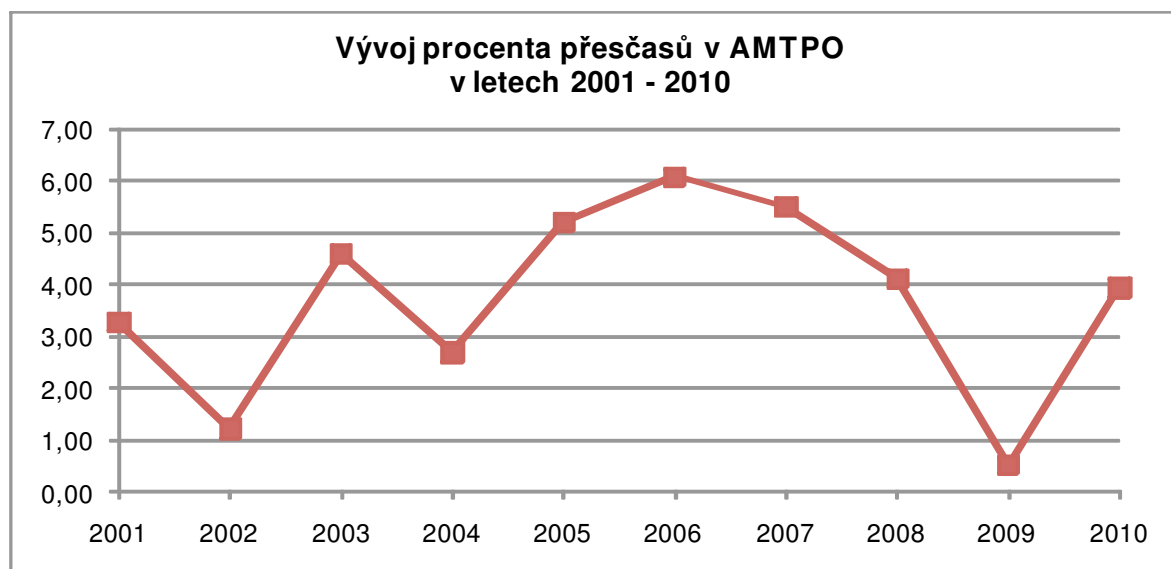
Tak jako mnoho jiných firem, ani společnost AMTPO nebyla výjimkou, a tak aby v období krize uspěla, bylo nutno se nastalé situace přizpůsobit a hledat z ní východiska. Reakce na nástup krize byla ve společnosti AM blesková. Stále hledala ve své struktuře nové způsoby, jak snížit náklady na minimální úroveň. Přijala, mimo jiné, opatření řízené korporátem, jako například omezení počtu mobilních telefonů, zákaz všech barevných tisků, omezení zahraničních i tuzemských služebních cest, okamžité zastavení všech investic mimo těch s okamžitou návratností, snaha o úspory na spotřebě elektrické energie, zastavení sponzorských aktivit, apod.

Se všemi výše uvedenými souvisí i náklady, které společnost vynakládá na přesčasy. Cílem je zvýšit produktivitu práce a snížit procento přesčasů.

3.7 Vývoj procenta přesčasů v AMTPO

Na obr. 3.5 je znázorněn vývoj procenta přesčasů v AMTPO v letech 2001-2010.

Obr. 3.5 Vývoj procenta přesčasů v AMTPO v letech 2001-2010



Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Přesčasy %	3,28	1,23	4,60	2,70	5,20	6,08	5,50	4,12	0,52	3,94

Zdroj: vlastní zpracování

Je možno sledovat podobný trend jako u vývoje počtu zaměstnanců, vývoje výrob a vývoje produktivity práce. Tedy největší procento přesčasů je jasně vidět v roce 2006, což souvisí i s tehdejšími vysokými výrobami a tedy i většími nároky na práci zaměstnanců. V roce 2009 je vidět kolmý pokles procenta přesčasů.

Znova je možno říci, že to jasně souvisí s globální krizí a se sníženými výrobami, a tedy i menšími požadavky na práci zaměstnanců. Společnost se snažila snižovat své mzdové náklady, a to tím způsobem, že ostře sledovala přesčasovou práci svých zaměstnanců. V rámci optimalizace nákladů a v souvislosti s požadavky na nulovou přesčasovou práci sledovala potřeby a využití zaměstnanců na jednotlivých provozech a snažila se o jejich maximální využití způsobem „výpůjček“ z provozu na provoz – tedy provoz, na kterém by se mohlo stát, že by někteří zaměstnanci byli nevyužití, zapůjčil tyto jinému provozu, kde byla aktuálně potřeba.

3.8 Závislost počtu zaměstnanců a vývoje produktivity práce

Produktivita práce je přímo úměrná výrobě a nepřímo úměrná počtu zaměstnanců. Produktivitu práce je nutno neustále sledovat a vyhodnocovat.

Ke krizovým situacím nejvíce dochází, pokud firma čelí nedostatku zakázek a je nucena snižovat výroby. V té době by mělo současně docházet i k poklesu počtu odpracovaných hodin, tedy počtu zaměstnanců. Tuto situaci společnost AMTPO pocítila na vlastní kůži v době globální krize. Mírně lepší situace je naopak při zvyšování výrob, kdy firmy motivují své zaměstnance k „rychlejší“ výrobě, případně k přesčasové práci, nabírají brigádníky nebo dokonce zvyšují své kmenové stavy. AMTPO si v současné době snaží zachovat počet kmenových zaměstnanců na stejné úrovni, tj. dále ho již nezvyšovat.

Aby bylo možno provést analýzu závislosti počtu zaměstnanců a produktivity práce, byla provedena regresní a korelační analýza. Její detail je uveden v příloze č. 5. Na základě vypočteného korelačního koeficientu, jehož hodnota byla -0,42, byla zjištěna slabá závislost mezi vývojem počtu zaměstnanců a produktivitou práce. Je tedy možné uvést, že produktivita práce se nevyvíjí rovnoměrně s vývojem počtu zaměstnanců. Pokud tedy chce firma dosáhnout zvýšení produktivity práce, nestačí pouze, aby snižovala počet zaměstnanců, ale měla by také věnovat pozornost způsobům, jak své zaměstnance více motivovat k lepším výkonům.

Jak již bylo v textu několikrát zmíněno, proto, aby zaměstnanci podávali kvalitní výkon, aby pracovali s chutí a tedy aby i jejich produktivita byla vysoká, je nutno je motivovat. Společnost AMTPO má propracovaný systém motivačních pobídek, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců.

3.9 Motivace

AMTPO používá k motivaci svých zaměstnanců širokou základnu různých nástrojů, které jsou rovněž uvedeny v kolektivní smlouvě. O zdraví svých zaměstnanců pečuje formou nabídek rekondičních a ozdravných akcí, poskytuje jim příspěvek na závodní stravování a občerstvení, půjčky, příspěvky dárcům krve, penzijní připojištění, pečuje o dopravu svých zaměstnanců do zaměstnání a uvnitř areálu společnosti, apod.

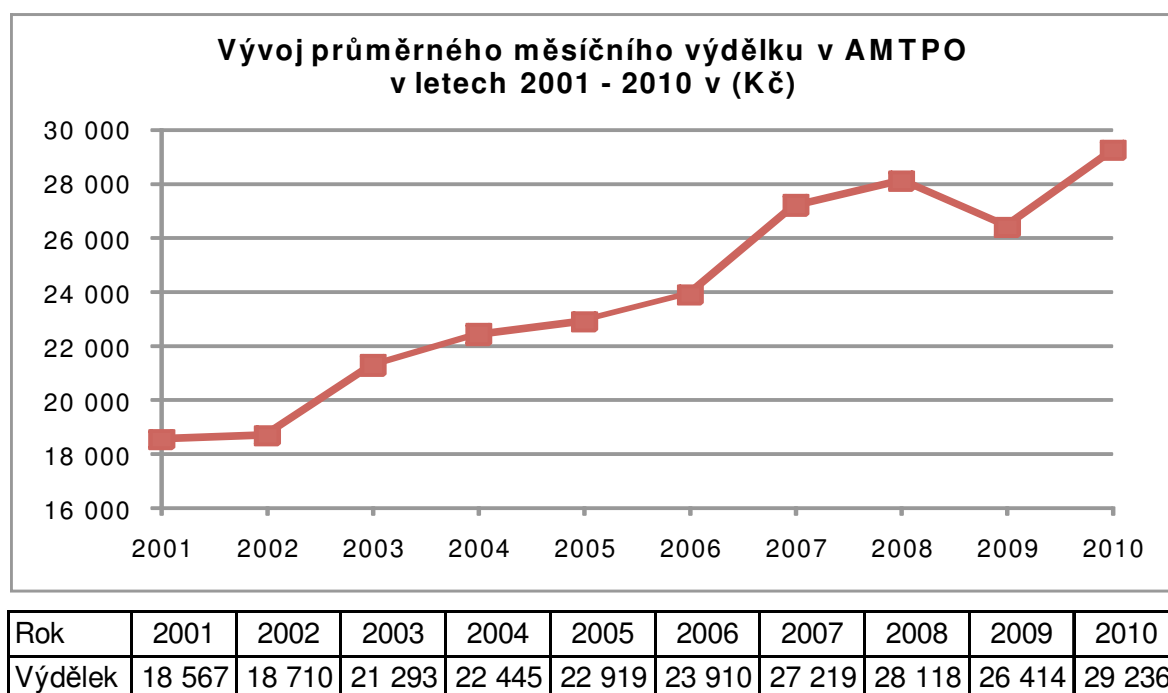
Tímto způsobem AMTPO přispívá ke zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců, neboť mzda již zdaleka není jediným nástrojem užívaným pro motivování zaměstnanců.

3.10 Vývoj průměrného měsíčního výdělku v AMTPO

Průměrný měsíční výdělek je ve společnosti, v porovnání s celorepublikovým průměrem, výrazně vyšší. Např. v roce 2010 byl v AMTPO vyšší o 5 285 Kč než v České republice.

Na obr. 3.6 je znázorněn jeho vývoj v letech 2001 – 2010.

Obr. 3.6 – Vývoj průměrného měsíčního výdělku v AMTPO v letech 2001-2010 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu sledovaného období se průměrný výdělek zvýšil o více než 10 000 Kč. Opět je jasně vidět, že i na něj měla vliv globální ekonomická krize, jelikož se v roce 2009 dokonce snížil, což opět koresponduje s nedostatkem zakázek a se sníženými výrobami. Znova je třeba zmínit skutečnosti, které na toto snížení měly vliv. Byla to opatření, kdy zaměstnanci zůstávali doma a pobírali 70 % svého platu, dále snížení stavu zaměstnanců, zákaz přesčasů, zrušení odměn, apod.

Aby bylo možno objektivně posoudit produktivitu práce v AMTPO, bylo rozhodnuto porovnat jednotlivé výrobní provozy.

3.11 Srovnání jednotlivých výrobních provozů v AMTPO

AMTPO vyrábí své výrobky celkem ve třech výrobních provozech. Každý z nich má svá vlastní specifika, která produktivitu práce svou měrou ovlivňují. Patří mezi ně např. vyráběný sortiment, technologická náročnost, poptávka a konkurence na trhu, apod. Způsobem technologie válcování jsou si podobné provozy Stiefel 4-10“ a Stiefel 140 mm, a proto byly vybrány pro účely srovnávání.

- **Stiefel 4-10“** – Vstupním materiálem je ocelový sochor z plynulého odlévání ocelárny o průměru 160 mm a 210 mm. Provoz 151 vyrábí bezešvé trubky v rozmezí vnějšího průměru trubky od 140 mm do 273,1 mm v provedení hladké, závitové, přírubové a olejářské. Nejnáročnější na výrobu jsou bezešvé trubky olejářské – pažnicové, čerpací, vrtné a naftovodné.

Tyto výrobky se využívají zejména pro těžbu plynu a ropy, plynovody a ropovody, pro výrobu kotlů, na konstrukční trubky ve stavebnictví a strojírenství, apod.

Celková kapacita provozu je 180 000 tun za rok.

- **Stiefel 140 mm** – Vstupním materiálem je ocelový sochor o průměru 120 mm a ocelový sochor z plynulého odlévání ocelárny o průměru 160 mm. Provoz 152 vyrábí rovněž bezešvé trubky, ovšem velikosti jsou značně menší, rozmezí vnějšího průměru trubky se pohybuje v rozmezí od 21,3 mm do 140 mm.

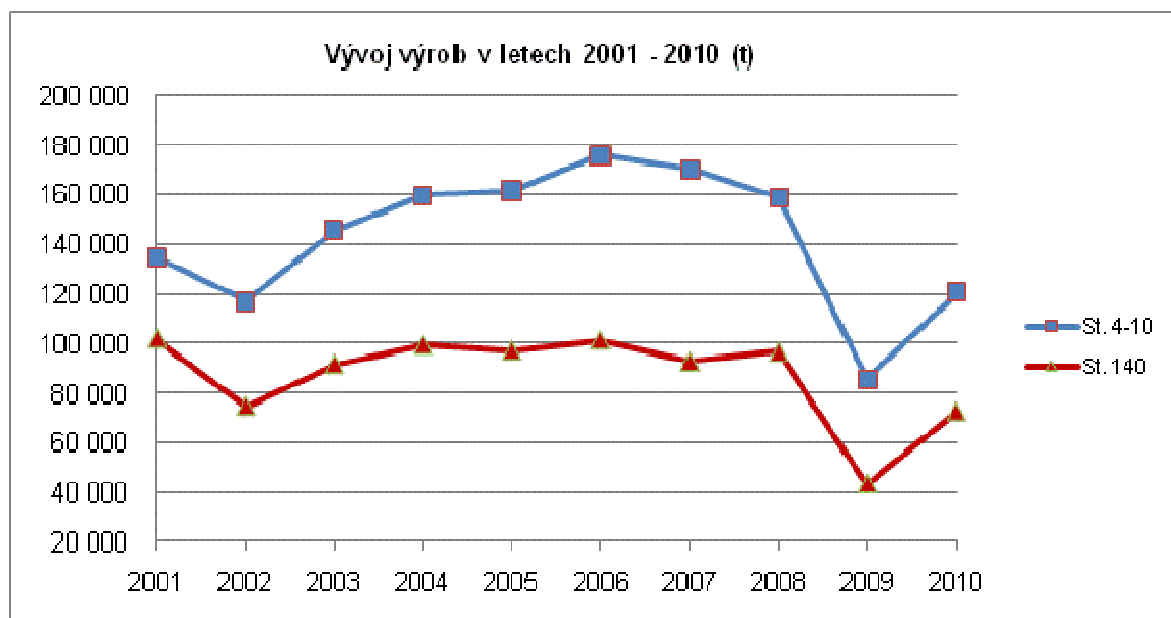
Své využití nachází např. jako konstrukční trubky ve stavebnictví a strojírenství, pro výrobu kotlů.

Celková kapacita provozu je 100 000 tun za rok.

3.11.1 Porovnání výrob

Na obr. 3.7 je znázorněn vývoj výrob na obou výrobních provozech v letech 2001-2010.

Obr. 3.7 – Vývoj výrob v letech 2001-2010 (t)



Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
St. 4-10	134 646	117 013	145 731	159 875	161 715	175 989	170 306	158 877	85 595	120 692
St. 140	102 185	74 756	91 810	99 607	97 460	101 471	92 724	96 674	43 123	72 570

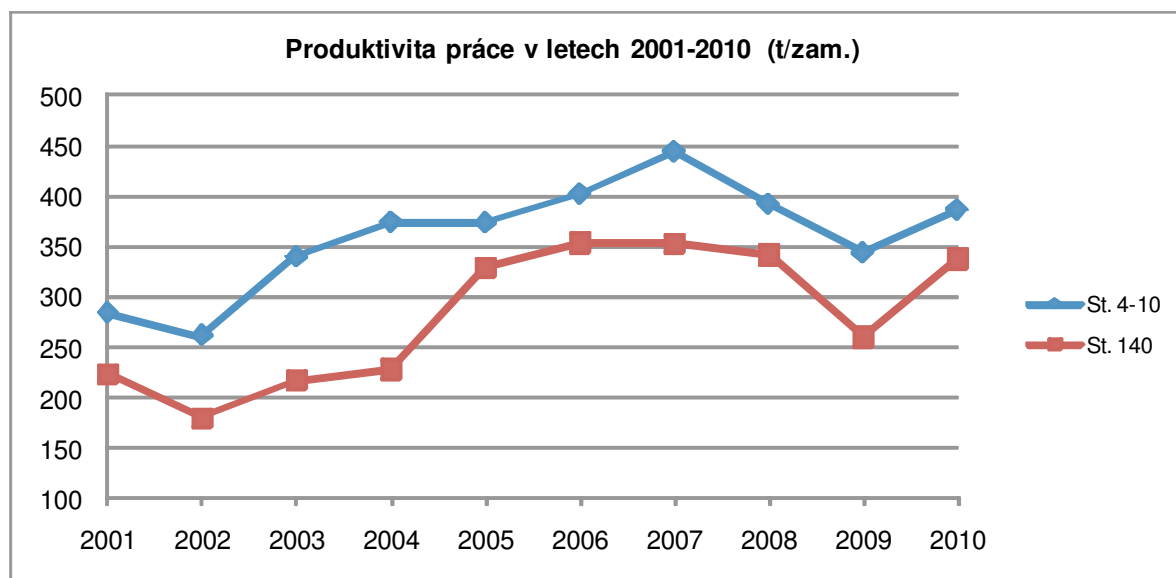
Zdroj: vlastní zpracování

Opět je možno vidět strmý propad výrob v roce 2009, tedy v roce, kdy Česká republika naplno pocítla dopady hospodářské krize. U Stiefelu 4-10“ se roční výroby snížily na 85 595 tun, což činí oproti roku 2008 propad téměř o polovinu. Podobně se výroby vyvíjely i u Stiefelu 140 mm, který v roce 2009 vyprodukoval pouze 43 123 tun. Zde byl rozdíl oproti roku 2008 dokonce více než o polovinu. Důvod těchto propadů byl dán sníženou poptávkou na celém trhu. Tuto dobu firma využila k opravám a údržbě na obou provozech. Stiefel 4-10“ také provedl zásadní investici v oblasti dokončujících operací (zvýšení kapacity výroby olejářských trubek) V roce 2010 se výroby začínají opět zvyšovat, ovšem stále ještě nedosahují úrovně před krizí.

3.11.2 Porovnání produktivity práce

Na obr. 3.8 byla pozornost zaměřena na srovnání produktivity práce na obou výrobních provozech v letech 2001-2010.

Obr. 3.8 – Produktivita práce v letech 2001-2010 (t/zam.)



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
St. 4-10	284	261	339	374	373	402	444	392	343	386
St. 140	224	180	217	228	329	354	353	342	260	338

Zdroj: vlastní zpracování

Propad produktivit na výrobním provozu St. 140 mm v roce 2009 je dán jednak hospodářskou krizí, ale také je patrný vliv technologie, která je pod silným tlakem konkurence a sortimentu, který je snáze nahraditelný trubkami plastovými (rozvody vody a plynu) nebo měděnými (rozvod tepla). St. 4-10“ také vlivem hospodářské krize zaznamenal snížení produktivity práce. V roce 2010 produktivity na obou výrobních provozech začaly vlivem oživení na trhu stoupat.

I přesto společnost s produktivitami práce není spokojena a stále je považuje za nízké, neboť zaostávají za čísly, které si plánovala v business plánu pro daný rok.

3.11.3 Porovnání spotřeby válcovacího nářadí

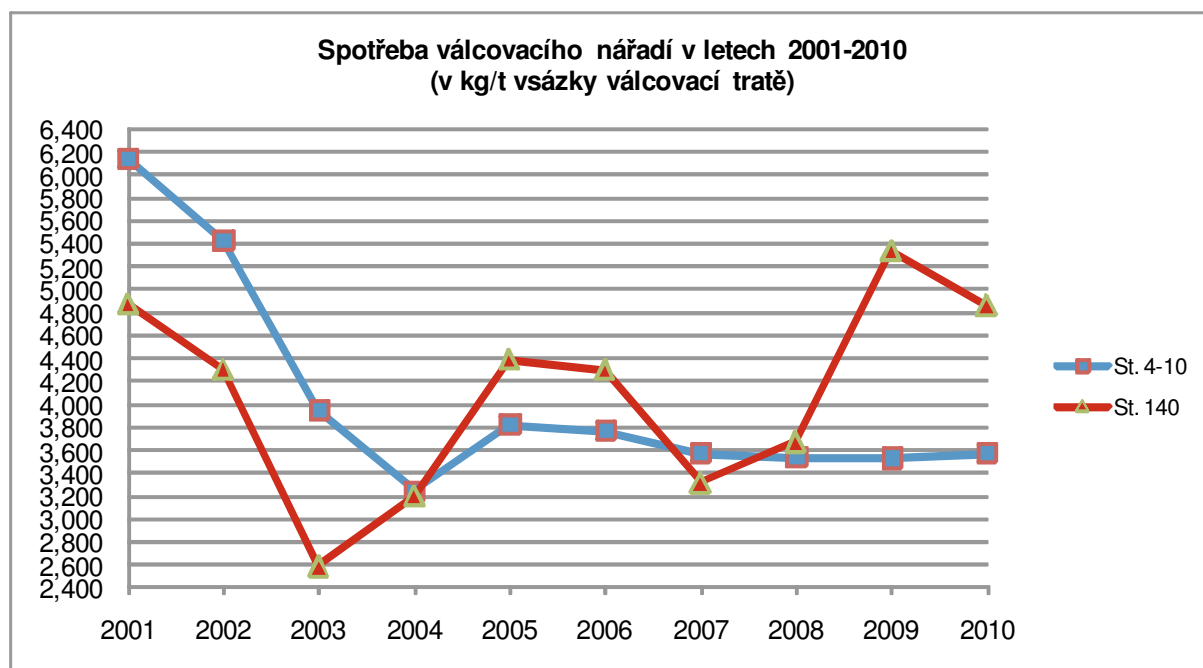
Válcovací nářadí tvoří důležitou součást celého výrobního procesu a k výrobě je nezbytně nutné. Vzhledem k technologické náročnosti celého výrobního procesu je válcovací nářadí také značnou položkou v nákladech společnosti a také se využívá jako operativní nástroj k řízení produktivit.

Pojmem válcovací nářadí se rozumí:

- Válce (pro prodloužení délek) – děrovací, automatikové, hladící, kalibrovací, vratné
- Trny (pro tvorbu vnitřních průměrů a stěn) – děrovací, automatikové, hladící
- Vodítka (pro vedení sochoru v jednotlivých zařízeních)

Na obr. 3.9 je vidět spotřeba válcovacího nářadí na obou výrobních provozech.

Obr. 3.9 – Spotřeba válcovacího nářadí v letech 2001-2010



Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
St. 4-10	6,134	5,426	3,946	3,240	3,824	3,767	3,572	3,534	3,530	3,572
St. 140	4,865	4,298	2,584	3,199	4,379	4,292	3,311	3,667	5,329	4,853

Zdroj: vlastní zpracování

Významný nárůst ve spotřebě je snadno viditelný na Stiefelu 140 mm v roce 2009. Opět se mluví o roce hospodářské krize. Je zde tedy značný nepoměr. I přesto, že výroby byly na svém minimu, spotřeba nářadí v měrných jednotkách byla na svém maximu, což bylo dáno vysokým podílem exportních zakázek (vysoké nároky na provedení trubky dle evropských norem, a tedy častější výměna válcovacího nářadí).

3.11.4 Porovnání spotřeby olejů a maziva

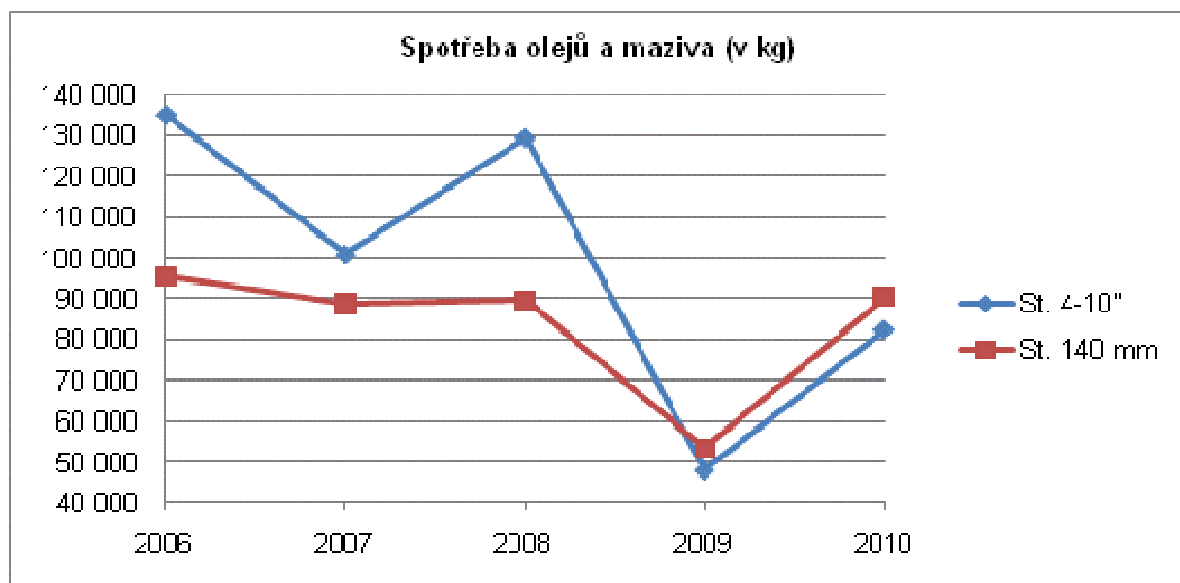
Oleje a maziva se používají do převodovek základních agregátů, hydraulických strojů (manipulační prostředky), atd.

Pro účely této práce byla dostupná pouze data od roku 2006.

- **v kg:**

Na obr. 3.10 je možno vidět křivku vývoje spotřeby olejů a maziva v kilogramech.

Obr. 3.10 – Spotřeba olejů a maziva (v kg)



	2006	2007	2008	2009	2010
St. 4-10"	135 177	100 849	129 521	47 884	82 460
St. 140 mm	95 394	88 739	89 635	53 311	90 426

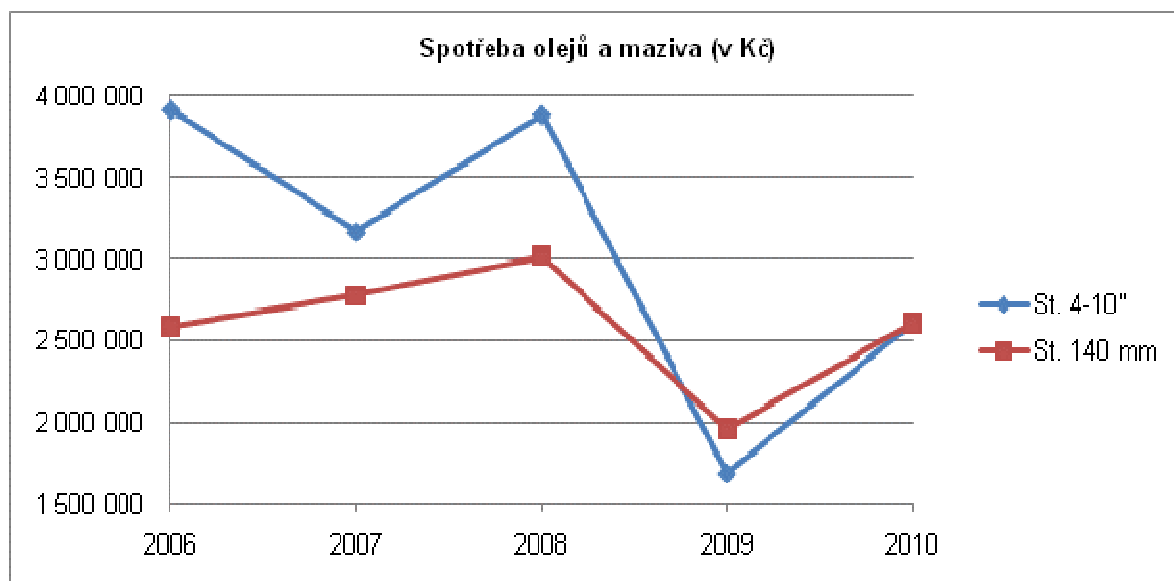
Zdroj: vlastní zpracování

Spotřeba olejů a maziv v kilogramech korespondovala s poklesem výrob v roce 2009, a to na obou výrobních provozech. V roce 2010 se spotřeba opět začíná zvyšovat, vzhledem ke zvýšení výrob.

- **v Kč:**

A dále je na obr. 3.11 uvedena spotřeba olejů a maziva, tentokrát v korunách.

Obr. 3.11 – Spotřeba olejů a maziva (v Kč)



	2006	2007	2008	2009	2010
St. 4-10"	3 918 017	3 167 029	3 888 045	1 684 841	2 611 967
St. 140 mm	2 584 817	2 778 420	3 019 332	1 958 515	2 610 817

Zdroj: vlastní zpracování

3.12 Shrnutí analýzy produktivity práce

Dle provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost AMTPO využívá pro řízení produktivit práce mnoho různých ukazatelů. Je tedy zřejmé, že jejich pravidelné sledování je pro ni velmi důležité, protože na základě pravidelného porovnávání produktivit může velmi operativně reagovat na zjištěné odchylky a navrhnout možné způsoby jejich nápravy s cílem řízení výroby a optimalizace výše nákladů.

Bylo naznačeno, že vzhledem k dlouhému času potřebnému na výrobu finálních produktů firma není schopna operativně sledovat výši dosahovaného zisku, který se ve firmě ověřuje jednou měsíčně na základě měsíčních uzávěrek.

Tento nedostatek společnost nahrazuje pravidelným sledováním technických parametrů výroby, mezi které patří i produktivity. Dále mají řídicí pracovníci společnosti k dispozici i další ukazatele, které jim pomáhají v jejím podrobném sledování a operativním řízení. Konkrétně k nim patří např. předváhy, spotřeby válcovacího nářadí, spotřeby olejů a maziv, laků, energií, náhradních dílů, ostatního spotřebního materiálu, apod. Sledování výše uvedených parametrů také poskytuje průběžnou informaci o kvalitě a efektivitě výroby.

Na základě sledovaných produktivit a měrných spotřeb byla firma schopna rychle reagovat na příchod globální ekonomické recese. Již v prvních měsících krize si dala prostřednictvím prohlášení generálního ředitele skupiny pana Mittala za cíl, že z krize vyjde ještě silnější, než byla před ní a také silnější než konkurence. Firma okamžitě snížila počty svých zaměstnanců, tlačila na další snižování nákladů a snažila se hledat stále nová řešení, jak s nepříznivou situací aktivně bojovat. Vzhledem k těmto okolnostem byla nucena řešit velmi nestandardní situace, což jí nakonec pomohlo, protože se z krize nejenom poučila, ale řešení nalezená v krizi se úspěšně používají i po jejím skončení.

Celkové shrnutí analýzy v oblasti produktivity práce a s tím souvisejících skutečností je uvedeno formou metody SWOT v obr. 3.12 a dále detailněji rozvedeno níže v textu.

Obr. 3.12 Celkové shrnutí analýzy v oblasti produktivity práce

Síly (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Kolektivní smlouva • Motivační systém • Výše mzdy • Základna kmenových zaměstnanců • Kvalita vstupního materiálu • Výrobní technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Zastaralost některých výrobních zařízení • Poruchy • Prostoje • Přesčasová práce
Příležitosti (Opportunities)	Ohrožení (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Investice do novějších a efektivnějších technologií • Vstup na nové trhy 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup konkurenta s nižší cenou a kvalitnějšími výrobky • Vlivem trendu vzdělávání nenalezení odborných pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy vyplývá, že mezi silné stránky společnosti AMTPO na straně lidských zdrojů patří kolektivní smlouva a také kvalitní systém podporující motivaci zaměstnanců. Nezanedbatelná je také výše mzdy, kterou společnost svým zaměstnancům pravidelně vyplácí. Dále se společnost může opřít o kvalitní základnu svých kmenových zaměstnanců. Zde je patrná snaha o stabilizaci jejich stavu. V oblasti řízení jakosti je to kvalita vstupního materiálu a výrobní technologie, díky čemuž je společnost schopna dosahovat nižšího procenta nejakostní výroby a tedy i vyšší produktivity.

Naopak mezi slabosti je možno zahrnout zastaralost některých výrobních zařízení, z čehož vyplývají také vyšší nároky na zaměstnance a jejich práci při obsluze těchto strojů, kontrolu jakosti výrobků, prostoje při případných poruchách a následných opravách strojů, delší doba výrobního procesu. Také bylo zjištěno, že společnost „bojuje“ s přesčasovou prací, která se na výsledných produktivitách také negativně podílí.

Příležitosti je možno spatřovat v oblasti investic. Společnost se snaží vkládat finanční prostředky do obnovy svých výrobních zařízení, což by jí mělo pomoci nejen zefektivnit a zrychlit výrobu, snížit požadavky na práci zaměstnanců, ale také by mohla rozšířit svůj výrobní sortiment a tedy pokrýt i nové trhy.

Hrozby je možno očekávat ze strany konkurence, kdy společnost musí čelit tlakům konkurentů v tuzemsku i zahraničí, zejména levným dovozům z Číny. Dále by se společnost měla do budoucna také připravit na možný nedostatek odborných pracovníků, který je dán skutečností, že hutní obory nejsou pro studenty zajímavé.

4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě všech výše uvedených zjištění je možno společnosti AMTPO doporučit, aby i nadále pracovala na zvyšování výrob, čehož docílí aktivní prací obchodního oddělení. Jeho úkolem je zajišťovat přísun zakázek ze strany zákazníků tak, aby zajistila potřebné naplnění oddělení výroby.

Dále by měla pokračovat v investicích do svých technologií s cílem zvyšování modernizace zařízení, zkvalitňování celého výrobního procesu a tím i snižování prostojů z důvodu poruch a oprav těchto zařízení.

V oblasti lidských zdrojů by měla zlepšit práci v oblasti personálních náhrad, jelikož v současnosti čelí problému nedostatku kvalitních pracovníků, kteří budou „nahrazovat“ zaměstnance, kteří odcházejí, např. do důchodu. Tohoto cíle může dosáhnout tím způsobem, že bude i nadále pokračovat ve spolupráci se středními školami a podpoře jejich studentů. Také by se měla zaměřit na možnosti, jak zlepšit povědomí mladých lidí, studentů, o technických oborech. Dále je nutné, aby i nadále pokračovala v práci na snižování přesčasové práce v závislosti na aktuálním vývoji výrob.

Je nutné se také zmínit o řízení kvality, které hraje v řízení produktivit svou roli. Důkladná kontrola kvality je nezbytná nejenom u finálního produktu - tedy trubky, která je následně expedována zákazníkovi, ale také vstupního materiálu, tedy sochoru. Tímto by mělo být zajištěno, že případné odchylky v kvalitě budou odhaleny včas, tedy ještě před zahájením celého výrobního procesu, čímž je možno předcházet ztrátám.

Podstatné je také plánování výroby. Podle toho, jak dobře jsou, dle aktuálního výrobního sortimentu, naplánovány výrobní kampaně, se odvíjí frekvence výměny válcovacího nářadí, tedy opět prostoje.

Důležité je také neustálé zlepšování komunikace mezi jednotlivými odděleními firmy, tedy nákupu, obchodu, plánování výroby, personálním, financemi, investicemi, údržbou, kontrolou kvality, výroby, logistikou, jelikož pokud nefungují základní procesy uvnitř firmy, nemůže dosahovat kladných výsledků.

Mimo všechna výše uvedená doporučení by měla společnost AMTPO i nadále pokračovat v aktivním sledování všech uvedených ukazatelů a také pracovat na

zavádění nových, s cílem mít výrobu ještě více pod kontrolou a dosahovat tedy lepších výsledků. Také by neměla zapomínat na neustálé vylepšování svého motivačního systému. I přesto, že bylo uvedeno, že stojí na dobrých základech, je třeba mu věnovat pozornost, neboť každé zlepšení v této oblasti může vést i ke zlepšování produktivit.

5. ZÁVĚR

Produktivita práce a výroby vyjadřuje, jak efektivně je ve firmě využívána pracovní síla a jak efektivní je proces výroby. V současnosti je vnímána jako důležitý ukazatel, který vypovídá o konkurenceschopnosti a výkonu podniku, protože jen takový podnik, ve kterém je efektivně využívána produktivita práce, může dosáhnout kvalitních výsledků a tedy i dobrého postavení na trhu.

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu produktivity práce v AMTPO a nastínit návrhy, které povedou k jejímu pozitivnímu vývoji.

Naplnění cíle bylo dosaženo způsobem sběru vhodných dat, informací a dále byly také nápomocny statistické metody, které se použily při zpracování takto získaných dat. Neméně důležitou součástí bylo dotazování a diskuze. Práce byla rozdělena na dvě základní části, a to teoretickou, kde byla představena produktivita práce obecně, a na aplikační, ve které byla provedena analýza produktivity práce.

Bylo zjištěno, že pravidelné sledování a analyzování produktivity práce a všech souvisejících ukazatelů umožňuje společnosti AMTPO operativně sledovat vývoj hospodaření a i výši zisku. Následně jí bylo doporučeno, na které oblasti uvnitř firmy by se měla zaměřit. Konkrétně se jedná o práci oddělení obchodu, investice do modernizace, práce na personálních náhradách, snížení přesčasové práce, řízení kvality, plánování výroby, komunikace jednotlivých oddělení. To vše by jí mělo pomoci nejenom v samotném řízení produktivit, ale také v jejich zvyšování.

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

- [1] CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, GRADA Publishing, 1. vydání, 340 s. ISBN: 80-247-1300-4
- [2] GRUBLOVÁ, E. a kolektiv. *Podniková ekonomika*, Repronis, Ostrava 2001, ISBN 80-86122-75-1
- [3] HAYES, R.H.; WHEELWRIGTH, S.C. *Dynamická výroba*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 290 s. ISBN 80-85605-20-1.
- [4] MACUROVÁ, P. *Logistika II*, Ostrava 2010, ISBN 978-80-248-2239-6
- [5] MAŠÍN, I.; VYTLAČIL, M. *Nové cesty k vyšší produktivitě*, Metody průmyslového inženýrství. Institut průmyslového inženýrství Liberec, 2000, ISBN 80-902235-6-7
- [6] NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, 1. vydání 2005, Grada publishing, ISBN 80-247-1223-7
- [7] PAHL, N.; RICHTER, A. *SWOT Analysis - Idea, Methodology And A Practical Approach*, 1. vydání 2007, GRIN Verlag, ISBN 978-3-640-30303-8
- [8] SOUKUPOVÁ, J.; HOŘEJŠÍ, B.; MACÁKOVÁ, L.; SOUKUP, J. *Mikroekonomie*, 3. doplněné vydání, Management press, Praha 2005, ISBN 80-7261-061-9
- [9] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualiz. rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4
- [10] TOMAN, I. *Motivace zvenčí je jako smrad*, TAXUS International s.r.o., Praha 2010, 1. vydání, ISBN 858-6-11-22030-6
- [11] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, GRADA Publishing, 2004, 172 s. ISBN: 80-247-0405-6
- [12] VLČEK, J. *Ekonomie a ekonomika*, 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 516 s. ISBN 978-80-7357-478-9

Internetové zdroje:

- [13] www.business.center.cz, Slovník pojmů, [online] dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p585-kolektivni-smlouva.aspx>>
- [14] ČERVENÝ, K. *Zvyšování produktivity a přidané hodnoty*, [online] dostupný z WWW: <http://karelcervený.blog.idnes.cz/c/128596/Zvysovani-produktivity-a-pridane-hodnoty.html>>

- [15] Český statistický úřad, [online] dostupný z WWW:
<http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/ceska_ekonomika_v_roce_2010_zakladni_trendy>
- [16] Český statistický úřad, [online] dostupný z WWW:
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produkty_\(hdp\)](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produkty_(hdp))>
- [17] Český statistický úřad, [online] dostupný z WWW:
http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc>
- [18] www.epravo.cz, [online], dostupné z WWW:
<<http://www.epravo.cz/top/clanky/jak-zalozit-odborovou-organizaci-15982.html>>
- [19] EUROSTAT, European Commission, *European Business – Fact and Figures*, 2009 edition, ISBN 978-92-79-12407-5 [online]. Dostupný z WWW:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-BW-09-001/EN/KS-BW-09-001-EN.PDF> ISSN 1830-8147
- [20] CHVÁLOVÁ, J. *Produktivita práce u nás a v členských zemích OECD* [online], dostupné z WWW: <http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/08_2006/26.html>
- [21] Internetová encyklopedie Wikipedia, [online] dostupné z WWW:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Produktivita>>
- [22] www.ikvalita.cz, [online] dostupný z WWW:
<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=128>>
- [23] KLEČKA, J. *Produktivita a její měření – nové přístupy*, [online] dostupný z WWW: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-produktivita-a-jeji-mereni-nove-pristupy.html>>
- [24] www.kurzy.cz, [online] dostupný z WWW:
<<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>>
- [25] Ministerstvo průmyslu a obchodu, [online] dostupný z WWW:
<<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category236>>
- [26] <http://regionalka.wz.cz> [online], dostupný z WWW:
<<http://regionalka.wz.cz/reg%20info/produktivita%20prace.htm>>

Ostatní:

- [27] KOLEKTIVNÍ SMLOUVA, ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s., pro období od 1.4.2010 do 31.3.2013
- [28] VÝROČNÍ ZPRÁVA, ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s. za rok 2010
- [29] VÝROBNÍ PROGRAM, Trubky, ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s., Leden 2010

[30] ZÁKONÍK PRÁCE, ÚZ, Sagit

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2011

.....
Lucie Zajícová

Horní 66
700 30 Ostrava-Hrabůvka